

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞINA ETKİSİNDE ÖRGÜT İKLİMİNİN ARACI ROLÜ
VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İmren ÖZTÜRK PEHLİVAN

İşletme Ana Bilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

EYLÜL, 2024

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞINA ETKİSİNDE ÖRGÜT İKLİMİNİN ARACI ROLÜ
VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İmren ÖZTÜRK PEHLİVAN

(Y2212.190008)

İşletme Ana Bilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

EYLÜL, 2024

TEZ SINAV TUTANAĞI

İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 13.09.2024 tarih ve 2024/14 sayılı toplantısında oluşturulan jüri üyeleri önünde, 30/09/2024 tarihinde tez savunma sınavı yapılan İmren ÖZTÜRK PEHLİVAN 'ın tezi OYBİRLİĞİ * ile KABUL ** kararı verilmiştir.

JÜRİ

1. Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Salih GÜNEY
2. Üye : Prof. Dr. Erginbay UĞURLU
3. Üye :Dr. Öğr. Üyesi Binnur Güröl

ONAY

İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
..... tarih ve sayılı kararı

(*) Oybirliği/Oyçokluğu hâli yazı ile yazılacaktır.

(**) Kabul kararı hâli yazı ile yazılacaktır.

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmamda, tezimin proje safhasından sonuçlanmasına kadar bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.
(30.09.2024)

İmren ÖZTÜRK PEHLİVAN



ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyuncaengin bilgi ve tecrübeleriyle yolumu aydınlatan, çalışmamın her aşamasında beni motive ederek destek olan, gerek lisans gerekse yüksek lisans eğitimimde kendisinden ders almaktan büyük şeref ve onur duyduğum çok değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Salih GÜNEY'e tüm desteği için çok teşekkür ederim.

Tüm hayatım boyunca, destek ve sevgilerini göstermekten bir an olsun vazgeçmeyen, başladığım her işi bitireceğime karşı bana inanç aşılayan ve bana güvenen çok kıymetli canım annem Gönül ÖZTÜRK, canım babam Rıza ÖZTÜRK 'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Her daim yanımda olan çok sevgili abim Eren ÖZTÜRK 'e ve manevi kız kardeşlerim sevgili Cansu BULŞU ve Beyaz DOĞAN' a teşekkürlerimi sunarım.

Tez süresince göstermiş olduğu destek ve yardımlar nedeniyle sevgili iş arkadaşlarım ve yöneticilerime, bu çalışmanın tamamlanması için ankete katılan katılımcılara teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak hayatı paylaştığım hayat arkadaşım sevgili eşim Şevket PEHLİVAN' a her koşulda destek olduğu, sevgisini her daim hissettirdiği ve bana güç verdiği için çok teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Eylül, 2024

İmren ÖZTÜRK PEHLİVAN



DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE ÖRGÜT İKLİMİNİN ARACI ROLÜ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Örgütsel başarının sürdürülebilirliği ve etkinliği konusunda, liderlik ve çalışan davranışları, yönetim literatüründe yoğun ilgi gören araştırma alanları olmuştur. Bu çalışmalar, organizasyonların hedeflerine ulaşma sürecinde liderlik ve çalışan etkileşiminin kritik rolü üzerinde durmaktadırlar. Liderlik tarzlarındaki çeşitlilik, yöneticilere farklı yaklaşımlar sunmakta ve bu yaklaşımların çalışanlara yönelik uygulanma biçimi, örgütsel dinamikleri şekillendirmektedir. Yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzları ve bunları uygulama becerileri, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde doğrudan etki yaratmakta ve aynı zamanda örgüt iklimini de şekillendirmektedir. Bu bağlamda, etkili bir liderlik tarzının benimsenmesi, çalışanların gönüllü katkılarını artırma ve olumlu bir çalışma ortamı oluşturma potansiyeli taşımaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin seçtikleri liderlik yaklaşımları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının teşvik edilmesi ve arzulanan örgüt ikliminin tesisi açısından büyük önem arz etmektedir. Bu tez çalışması kapsamında, liderlik tarzlarından biri olan dönüştürücü liderliğin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisinin belirlenmesi ve bu ilişkide örgüt ikliminin aracı rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma, dönüştürücü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt iklimi arasındaki karmaşık ilişkileri inceleyerek, örgütsel etkinliği artırmada kritik olan faktörleri belirlemeyi hedeflemektedir. Çalışma kapsamında kullanılan üç ölçek ve alt boyutlarına yönelik güvenilirlik analizi yapılmış olup verilere yönelik frekans analiz, farklılık testleri, korelasyon analizi, çoklu doğrusal regresyon analizi ve aracılık analizi yapılmıştır. Ulaşılan bulgular ışığında ölçek verilerinin bazı demografik özelliklere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar arz ettiği görülmüş ve bu farklılıkların muhtemel sebeplerine ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda; dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ve orta düzeyde, dönüştürücü liderlik ile örgüt iklimi arasında pozitif ve yüksek

düzeyde bir korelasyon, örgütsel vatandaşlık ile örgüt iklimi ölçeği arasında ise pozitif ve orta düzeyde bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Yine bu çalışmanın özünü teşkil eden dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel iklimin tam aracılık rolü olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık, Örgüt İklimi



THE MEDIATING ROLE OF ORGANISATIONAL CLIMATE IN THE EFFECT OF TRANSFORMATIVE LEADERSHIP ON ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR AND A RESEARCH ON THIS ISSUE

ABSTRACT

Leadership and employee behaviours have been research areas of intense interest in the management literature regarding the sustainability and effectiveness of organisational success. These studies focus on the critical role of leadership and employee interaction in the process of achieving organisations' goals. The diversity in leadership styles provides managers with different approaches and the way these approaches are applied to employees shapes organisational dynamics. The leadership styles adopted by managers and their implementation skills have a direct impact on employees' organisational citizenship behaviours and also shape the organisational climate. In this context, adopting an effective leadership style has the potential to increase employees' voluntary contributions and create a positive working environment. Therefore, the leadership approaches chosen by managers are of great importance in terms of encouraging organisational citizenship behaviours and establishing the desired organisational climate. Within the scope of this thesis, it is aimed to determine the effect of transformational leadership, which is one of the leadership styles, on employees' organisational citizenship behaviours and to determine the mediating role of organisational climate in this relationship. The study aims to examine the complex relationships between transformational leadership, organisational citizenship behaviour and organisational climate and to identify the factors that are critical in increasing organisational effectiveness. Reliability analyses were performed for the three scales and sub-dimensions used within the scope of the study and frequency analysis, difference tests, correlation analysis, multiple linear regression analysis and mediation analysis were performed for the data. In the light of the findings, it was seen that the scale data showed statistically significant differences according to some demographic characteristics and evaluations were made regarding the possible reasons for these differences. As a result of the correlation analysis, it was

determined that there was a positive and medium level correlation between transformational leadership and organisational citizenship, a positive and high level correlation between transformational leadership and organisational climate, and a positive and medium level correlation between organisational citizenship and organisational climate scale. Again, it has been revealed that organisational climate has a full mediating role in the effect of transformational leadership on organisational citizenship behaviour, which constitutes the essence of this study.

Keywords: Leadership, Transformative Leadership, Organisational Citizenship, Organisational Climate





İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	iv
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZET.....	viii
ABSTRACT	x
İÇİNDEKİLER	xiii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xxi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xxiii
I. GİRİŞ.....	1
II. LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, GELİŞİM SÜRECİ, TEMEL TAŞLARI, KURALLARI VE BENZER KAVRAMLARDAN FARKI	3
A. Liderlik Kavramı ve Tanımı	3
B. Liderliğin Önemi	6
1. Liderliğin Gruplar Açısından Önemi	7
2. Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi	8
3. Liderliğin Toplumlar Açısından Önemi	9
C. Liderliğin Gelişim Süreci	11
D. Liderliğin Temel Taşları.....	13
E. Liderlik Kuralları	16
F. Liderliğin Benzer Kavramlarla Farkı	18
1. Yönetici ve Lider Farkı.....	18
2. Başkan ve Lider Farkı.....	22
3. Komutan ve Lider Farkı.....	22
4. Şef ve Lider Farkı	23
5. Popüler Kişi ve Lider Farkı	24
III. LİDERLİK SÜRECİNDE KULLANILAN GÜÇ BİÇİMLERİ VE LİDERİN BAŞARISINI OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	25
A. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri.....	25
1. Lider ve Ödüllendirme Gücü	26
2. Lider ve Cezalandırma Gücü	27

3. Lider ve Yasal Güç	28
4. Lider ve Uzmanlık Gücü.....	28
5. Lider ve Beğeniye Dayanan Güç (Karizmatik Güç).....	29
B. Liderin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler.....	29
1. Takipçilerine İnsani Değerlerle Yaklaşmamak.....	30
2. Takipçilerine Empatik Yaklaşmamak.....	30
3. Ödüllendirmede Yanlı Davranmak	30
4. Yaptığı Hatalarda Israr Etmek	31
5. Sahip Olduğu Gücü Çok Önemsemek	31
6. Ruhsal Açıdan Olgun Olmamak	31
7. Kendisinden Sonra Yeni Liderlerin Yetişmesini Engellemek	31
8. Kişisel Menfaatlerini Ön Planda Tutmak	32
9. Değişime Direnmek	32
10. Gündemi Takip Etmemek	32
11. Yeni Hedefler Belirleyememek	32
12. Takipçilerin Cesaretini Kırmak.....	33
IV. LİDERLİK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR	35
A. Büyük Adam Kuramı.....	35
B. Özellikler Kuramı	36
1. Fiziksel Nitelikler.....	38
2. Zihinsel Nitelikler	38
3. Kişilikle İlgili Nitelikler.....	39
4. Sosyo- Ekonomik Nitelikler	43
C. Davranışsal Liderlik Kuramları	44
1. Lowa Üniversitesinin Yaptığı Liderlik Araştırmaları.....	47
2. Ohio State Üniversitesinin Araştırmaları.....	48
3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	49
4. Likert'in Sistem 1-4 Liderlik Modeli.....	51
5. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli.....	53
6. McGregor'un X ve Y Teorileri	56
D. Durumsal Liderlik Kuramları	57
1. Fiedler 'in Durumlara ve Koşullara Göre Liderlik Kuramı	58
2. House'in Amaçlara Yönelik Liderlik Kuramı	61
3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı	63

4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Liderlik Kuramı	64
5. Vroom- Yetton'un Kararlara Katılım ve Karar Verme Liderlik Kuramı	66
6. Lider- Üye Değişim Kuramı	68
V. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, TEMEL ÖZELLİKLERİ, BOYUTLARI, ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER, ASTLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE ÖRGÜTLERDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLERİN FONKSİYONLARI	71
A. Dönüştürücü Liderlik Kavramı ve Tanımı	71
B. Dönüştürücü Liderliğin Önemi	73
1. Dönüştürücü Liderliğin Çalışanlar Açısından Önemi	73
2. Dönüştürücü Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi.....	75
3. Dönüştürücü Liderliğin Toplumlar Açısından Önemi.....	77
C. Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri	78
D. Dönüştürücü Liderliğin Temel Boyutları	79
E. Dönüştürücü Liderliği Etkileyen Örgütsel Faktörler	83
F. Dönüştürücü Liderliğin Astlar Üzerindeki Etkileri.....	85
G. Örgütlerde Dönüştürücü Liderlerin Fonksiyonları	87
VI. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMLARI, TANIMI, ÖNEMİ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLE BENZER KAVRAMLAR, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI, GÖSTERGELERİ, TÜRLERİ, ETKİ EDEN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI.....	89
A. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Tanımı	89
B. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	91
C. Örgütsel Vatandaşlığın Önemi	94
1. Örgütsel Vatandaşlığın Çalışanlar Açısından Önemi	94
2. Örgütsel Vatandaşlığın Yöneticiler Açısından Önemi	96
3. Örgütsel Vatandaşlığın İşletmeler Açısından Önemi	97
D. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi.....	98
E. Örgütsel Vatandaşlık İle Benzer Kavramlar	100
F. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	103
1. Diğerkamlık (Özgecilik, Diğerlerini Düşünme)	103
2. Vicdanlılık	104
3. Nezaket	105

4. Sivil Erdem	105
5. Centilmenlik.....	105
G. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Göstergeleri	106
1. Bireysel Özelliklere İlişkin Göstergeler.....	106
2. Örgütsel Özelliklere İlişkin Göstergeler	107
3. Görev Özelliklerine İlişkin Göstergeler.....	108
4. Yönetici (Lider) Özelliklerine İlişkin Göstergeler.....	109
H. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri.....	109
1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	110
2. Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	111
İ. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	113
1. Bireyin Ruhsal Durumu	113
2. Bireyin Kişilik Özellikleri.....	113
3. Psikolojik Dayanıklılık	114
4. İş Tatmini	114
5. Adalet Algısı	115
6. Örgütsel Bağlılık.....	116
7. Kararlara Katılım	116
8. Lider Desteği.....	116
9. İhtiyaçlar	117
10. İşin Özellikleri	117
11. Örgütün Özellikleri	118
12. Örgütsel Vizyon	118
13. Örgütsel Ortam.....	119
J. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler	119
1. Sosyal Değişim Teorisi	119
2. Eşitlik Teorisi.....	120
3. Vekalet Teorisi.....	121
4. Karşılıklı Norm Teorisi.....	122
5. Beklenti Teorisi.....	122
K. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları	123
1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel Sonuçları	123
2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sonuçları	125

VII. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜT İKLİMİNİN İLİŞKİLİ OLDUĞU TEMEL KAVRAMLAR, ÖRGÜT İKLİMİNİN TÜRLERİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE ÖRGÜT İKLİMİNİN SONUÇLARI..... 129

A. Örgüt İklimi Kavramı ve Tanımı.....	129
B. Örgüt İkliminin Önemi	131
1. Örgüt İkliminin Çalışanlar Açısından Önemi	131
2. Örgüt İkliminin Yöneticiler Açısından Önemi	132
3. Örgüt İkliminin İşletmeler Açısından Önemi	134
C. Örgüt İkliminin Boyutları	134
1. Amaç Boyutu	135
2. Yöneticilerin Yönetim Tarzı Boyutu	136
3. Dayanışma ve Arkadaşlık Boyutu	137
4. Örgütü Benimseme Boyutu	138
5. Sorumluluk Boyutu.....	139
6. Ödül Boyutu.....	140
7. Destek Boyutu	141
8. Yapı Boyutu.....	141
9. Süreç Boyutu	142
10. Çatışma Boyutu	142
D. Örgüt İkliminin Özellikleri.....	143
E. Örgüt İkliminin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar.....	144
1. Örgüt İklimi ve İş Tatmini	145
2. Örgüt İklimi ve Verimlilik.....	146
3. Örgüt İklimi ve Moral.....	147
4. Örgüt İklimi ve Performans	147
F. Örgüt İkliminin Türleri ve Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler	148
1. Örgüt İkliminin Türleri	148
2. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler	154
G. Örgüt İkliminin Sonuçları.....	161
1. İş Tatmini.....	162
2. Motivasyon	163
3. Moral.....	164
4. Örgütsel Bağlılık.....	164

5. Örgütsel Vatandaşlık.....	165
6. İş Aksatma ya da İş Bırakma	166
VIII. YÖNTEM VE BULGULAR	169
A. Araştırmanın Amacı.....	169
B. Araştırmanın Önemi.....	169
C. Araştırmanın Veri Toplama Araçları	170
D. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	172
E. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	174
F. Araştırmanın Bulguları.....	174
1. İstatistiksel Analiz.....	175
2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	175
3. Katılımcılara ilişkin Tanımlayıcı İstatistiki Bulgular	176
4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistiki Bulgular	178
5. Cinsiyete Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	180
6. Yaş Kategorilerine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	182
7. Yaş Kategorilerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması.....	183
8. Medeni Duruma Göre Ölçek Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması ...	185
9. Eğitim Durumuna Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	186
10. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması.....	188
11. Son İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	190
12. Son İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	192
13. Son İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması.....	193
14. Aylık Toplam Gelir Durumuna Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması.....	194

15. Aylık Toplam Gelir Durumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması.....	197
16. Aylık Toplam Gelir Durumuna Göre Örgüt İklimi Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	199
17. Çalışan Sayısına Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması.....	200
18. Çalışan Sayısına Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması.....	202
19. Çalışan Sayısına Göre Örgüt İklimi Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması.....	203
20. Toplam Çalışma Süresine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	205
21. Toplam Çalışma Süresine Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	208
22. Toplam Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması.....	210
23. Ölçek ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki Düzeyleri	211
24. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü.....	212
25. Hipotezler	215
IX. SONUÇ VE ÖNERİLER	217
A. Sonuç	217
B. Öneriler	223
X. KAYNAKÇA	225
EKLER.....	251
ÖZGEÇMİŞ.....	255



ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1: Yönetici Ve Lider Arasındaki Farklar	21
Çizelge 2: Gücün Beş Türü Ve Gücün Kaynakları	26
Çizelge 3: Liderlerin Sahip Olduğu Özellikler	37
Çizelge 4: Rennis Likert'in Sistem 4 Modeli.....	53
Çizelge 5: Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı Modeli	60
Çizelge 6: Ölçek ve Alt Boyutlarının Cronbach's Alpha Değerleri	176
Çizelge 7: Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistiki Bulgular.....	177
Çizelge 8: Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistiki Bulgular	179
Çizelge 9: Cinsiyete Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	181
Çizelge 10: Yaş Kategorilerine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	182
Çizelge 11: Yaş Kategorilerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	184
Çizelge 12: Medeni Duruma Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	186
Çizelge 13: Eğitim Durumuna Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	187
Çizelge 14: Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	188
Çizelge 15: Son İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	191
Çizelge 16: Son İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	192
Çizelge 17: İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	194
Çizelge 18: Aylık toplam gelir durumuna Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	196
Çizelge 19: Aylık toplam gelir durumuna göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	198

Çizelge 20: Aylık toplam gelir durumuna göre Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	199
Çizelge 21: Çalışan Sayısına Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	201
Çizelge 22: Çalışan Sayısına göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	203
Çizelge 23: Çalışan Sayısına Göre Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	204
Çizelge 24: Toplam Çalışma Süresine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	207
Çizelge 25: Toplam Çalışma Süresine Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	209
Çizelge 26: Toplam Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	211
Çizelge 27: Yapısal Model Analiz Sonuçları	214

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Davranışsal Liderlik Kuramları Zaman Çizelgesi	46
Şekil 2: Yönetmel Diyagram Modeli.....	55
Şekil 3:Hersey - Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı Kuramı	65
Şekil 4: Araştırmanın Teorik Modeli	172
Şekil 5: Örgüt ikliminin, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide oynadığı aracılık rolü.....	214



I. GİRİŞ

İnsanlık tarihinin evrim sürecine bakıldığında, insanoğlunun varlığını sürdürebilmek için üç temel esasa dayandığı görülmektedir. Bunlardan birincisi fizyolojik ihtiyaçların karşılanması, ikincisi güvenliğin tesisi, üçüncüsü ise bu iki alanın idare edilmesine yönelik bilgi, beceri ve birikimin genç nesillere aktarılması (eğitim) süreci ve bu süreçte yönetim ve liderliğin geliştirilmesidir. Bu tarihi perspektiften hareketle, yönetim ve liderlik olgularının insanlık tarihi kadar eski olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Şartların gerektirdiği gereksinimler doğrultusunda, değişimi yönlendirecek bir güç aranırken, bireylerin ihtiyaçlarına yanıt verebilmek ve sorunları çözebilmek için ortak bir güce ihtiyaç olduğu aşikardır. Nihayetinde bu gerçeklik liderlik kavramını ortaya çıkarmıştır. İşte bu sebeptir ki lider, belirli bir durum, zaman ve koşullar altında bir gruba rehberlik eden güçlü bir figür olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramsal çerçeve içerisinde lider, grup üyelerini organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kendi istekleri doğrultusunda çaba sarf etmeye motive eden, ortak hedeflere ulaşmada onlara adeta kutup yıldızı olan, tecrübelerini paylaşan kişi olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır.

Küreselleşen dünya ekonomisi ve hızla değişen iş ortamları, örgütleri sürekli olarak yeni zorluklarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu dinamik ortamda, örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliği, etkili liderlik ve çalışan bağlılığı gibi faktörlere giderek daha fazla bağımlı hale gelmektedir. Bu bağlamda, dönüştürücü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt iklimi kavramları, örgütsel davranış ve yönetim literatüründe giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Liderlik, örgütsel başarının temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Tarih boyunca çeşitli liderlik teorileri ve modelleri geliştirilmiş olsa da, dönüştürücü liderlik yaklaşımı, modern örgütlerin karşılaştığı karmaşık sorunlara çözüm potansiyeli nedeniyle özel bir ilgi görmektedir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, liderlerin çalışanları nasıl motive edebileceğini, onlara ilham verebileceğini ve onları ortak bir vizyon etrafında nasıl birleştirebileceğini açıklamaktadır. Bu liderlik tarzı,

Çalışanların potansiyellerini en st düzeye çıkarmalarını sağlayarak, örgütsel performansı artırma potansiyeline sahiptir.

Öte yandan, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların resmi iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak sergiledikleri ve örgütün etkinliğine katkıda bulunan davranışları ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının teşvik edilmesi, örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerine ve değişen koşullara daha hızlı uyum sağlamalarına yardımcı olabilmektedir.

Örgüt iklimi ise, çalışanların örgütsel ortamı nasıl algıladıklarını yansıtan ve davranışlarını şekillendiren önemli bir faktördür. Bu kavram, örgütün psikolojik atmosferini tanımlamakta ve çalışan motivasyonu, performansı ve memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmektedir.

Bu alışma, dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemeyi ve bu ilişkide örgüt ikliminin aracı rolünü araştırmayı amaçlamaktadır. Bu üç değişken arasındaki ilişkileri anlamanın, örgütsel etkinliği artırmada kritik olan faktörleri belirlemeye yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın teorik erevesi, kapsamlı bir literatür taramasına dayanmaktadır. İlk olarak, liderlik kavramı tarihsel gelişimi ve farklı yaklaşımları ile ele alınmış, ardından dönüştürücü liderlik teorisi derinlemesine incelenmiştir. Daha sonra, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, boyutları ve öncülleri açısından analiz edilmiştir. Son olarak, örgüt iklimi kavramı ve onun örgütsel davranış üzerindeki etkileri tartışılmıştır.

Çalışmanın bulgular kısmında araştırmada yararlanılan  lğin özel sektör çalışanlarına sunulması ile elde edilen veriler ışığında çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel iklim algıları arasında ilişki ortaya konmaya çalışılmış ve araştırma sonuç ve öneriler kısmı ile tamamlanmıştır.

II. LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, GELİŞİM SÜRECİ, TEMEL TAŞLARI, KURALLARI VE BENZER KAVRAMLARDAN FARKI

A. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte geçmişten günümüze birçok bilim adamının üzerinde durduğu ve mikro boyutlarda yeniden anlamlandırdığı bir kavramdır. Davranış bilimleri içinde, liderlik konusu kadar detaylı bir şekilde ele alınan çok az konu bulunmaktadır.

İnsanların bir arada yaşamaya başlamasıyla beraber düzenin sağlanabilmesi, grupların ve insanların yönetilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Yönetilme ihtiyacı sadece insanlara özgü olmamakla birlikte liderlik kavramı çok önceden doğada kendine yer bulmuştur. Hayvanlar aleminde de örgütlenerek bir lidere bağlı olarak belirli bir düzen içerisinde yaşandığı görülmektedir. Bilinçli bir seçim olmasa da, doğal çevrelerde de lider figürüne içgüdüsel bir eğilim gözlemlenmektedir.

İnsanlık tarihini incelediğimizde, liderlik olgusunun insan topluluklarının sosyal yapılarını şekillendiren temel bir unsur olduğunu gözlemliyoruz. Bu liderler, topluluklarına rehberlik ederek düzeni sağlayıp güvenliği artırırken, aynı zamanda toplumların değerlerini, geleneklerini ve kültürlerini oluşturmalarına katkıda bulunmuşlardır. Bu yolla, liderlik hayvanlar alemindeki doğal bir olgudan, insan toplumlarının vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Liderliğin toplumlar, gruplar, örgütler için önemi zamanla daha iyi anlaşılmış birçok araştırmaya konu edilip yeniden anlamlandırılmış ve çağlar boyunca ilgi görmeye devam etmiştir.

Liderlik kavramının tam olarak anlaşılabilmesi için lider kavramının ne olduğunu bilmemiz gerekir. Bu bağlamda lider bir örgüt içinde bulunan bireyleri hedeflere ulaştırmak için doğrudan etkileyip yol göstererek onları yönlendiren, harekete geçiren ve aynı zamanda motive eden kişidir.¹ Başka bir deyişle hedefler

¹Hazel Göker, “Liderlik Tarzlarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2023, s.3.

belirleyip bu hedefler doğrultusunda insanları yönlendirerek motive eden kişiye lider denir.

Liderlik kelimesinin kökeni lider kelimesinden türetilerek ortaya çıkmıştır. Lider kelimesi İngilizcedeki “leader” sözcüğünden geçmiştir bu sözcük eski İngilizcedeki “lædan (lead)” sözcüğünden türemiştir. “Lead” yol göstermek, kılavuzluk etmek anlamına geldiğinden “leader” kelimesi de rehberlik eden anlamında kullanılmaktadır. Lider kelimesi İngilizceden önce Fransızcaya daha sonra Türkçeye geçmiştir. Türk Dil Kurumuna göre liderlik kelimesine karşılık gelen kelime “önder”dir.² Başka bir deyişle, liderlik kavramı, tarihsel süreçte çeşitli dillerden türetilerek Türkçeye uyarlanmış ve bu süreçte farklı anlam katmanları kazanmıştır.

Evren dahilindeki her şey sürekli bir değişim içindedir. Günümüz koşullarında gerek toplum gerekse örgütler için değişim ve gelişim kaçınılmazdır. Tüm örgütlerde en kritik unsur insan olup, insanın ihtiyaçlarını karşılamada ve amaçlarına ulaşmada örgütlenmesi kaçınılmazdır; bu da liderliği zorunlu kılar. Küresel ölçekte yaşanan gelişmeler, örgütlerin yeni ve bu koşullara uygun liderlik yaklaşımlarını benimseme gerekliliğini doğurmuştur.³ Kısaca toplum ve örgütler için kaçılmaz olan değişim ve gelişime ayak uydurabilmek için kritik insan unsurunun doğru bir şekilde örgütlenmesi için uygun liderlik modellerini bulma ihtiyacı doğmuştur. Bu ihtiyaç doğrultusunda liderlik kavramının birçok tanımlaması yapılmıştır. Kavramı daha iyi anlayabilmek için liderliğin yaygın olarak kullanılan tanımlarından bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Liderlik, hayal edilenleri hayata geçirme yeteneğidir.⁴
- Liderlik, bir grup insana, belirlenen hedeflere ulaşmaları için kendi tercihleri doğrultusunda seçtikleri veya kabul ettikleri yöntemlerle rehberlik etme, motive etme ve onları destekleme sürecidir.⁵

²Onur Can Binici, “Dönüşümcü Liderliğin Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkisi: Özümseme Kapasitesinin Aracılık Rolü Üzerinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.3.

³Ceren Aydoğmuş, “Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2011, s.98.

⁴Salih Güney, **Liderlik**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2020, s.36.

⁵Recep Bozlağan, **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**, Hayat Yayınevi, İstanbul, 2005, s. 22.

- Liderlik, belirli hedeflere ulaşmak için bir grup insanı bir araya getirme ve bu amaçları gerçekleştirmeleri için onları motive etme yeteneği ile bilgi birikiminin bir araya gelmesidir.⁶
- Liderlik, insanların ortak faaliyetlerine anlam yükleyerek, onların bu durumu kavramasını ve bu sürece duygusal olarak bağlanmasını sağlama sürecidir.⁷
- Liderlik, baskı kurmadan bireylerin davranışlarını yönlendirme ve onları belirli bir faaliyet sürecine katılmaya teşvik etme becerisidir.⁸
- Liderlik, mevcut koşullara karşın öne çıkabilme ve fark yaratabilme yeteneğidir.⁹
- Liderlik, değişim isteyen lider ve izleyenler arasındaki etkileşimli ilişkide ortak amaçlara ulaşma çabasıdır.¹⁰
- Liderlik, toplum ve grup için belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için grubun faaliyetlerini etkileme aşamasıdır.¹¹
- Yapılan tanımları dikkate alarak liderliği şöyle tanımlayabiliriz. Liderlik, ortak amaçlar etrafında insanları toplayabilme, onlara rehberlik etme ve harekete geçirme sanatıdır.

Liderlik ile ilgili yapılan tanımlamalar gözden geçirildiğinde liderlik kavramının merkezinde bazı ortak unsurların varlığı göze çarpmaktadır. Bu unsurlar liderliğin bir süreç olduğu, liderliğin etki gerektirdiği, bir grubun gerekliliği ve son olarak ortak hedeflerin varlığı ve bu hedefler çerçevesinde grubun örgütlenmesi olarak özetlenebilir.

⁶Dilaysu Çınar, “Liderlik Metoforları”, **Liderlik ve Çağdaş Boyutları**, Editör: Pınar Altıok Gürel, Derin Yayınları, İstanbul, 2014, s.42.

⁷Ezgi Alp, “Liderlik Tarzlarının, Tükenmişlik, İçsel Motivasyon ve Psikolojik Güçlendirme İle İlişkisi: Bir Sağlık Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2024, s.5.

⁸Orhan Özsoylemez, “Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009, s.4.

⁹Bilge Donuk, **Liderlik ve Spor**, Ötüken Yayınevi, İstanbul, 2007, s. 25.

¹⁰Cemil Durmaz, “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Algısına Etkisinde Strese Bağlı Kişiliğin Düzenleyici Rolü”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2012, s.6.

¹¹Cenk Aksoy, “Liderlik Kavramına Genel Bir Bakış”, **Liderlik Tarzları Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma**, Editör: H. Tezcan Uysal, Nobel Yayınları, Ankara, 2020, s.5.

B. Liderliğin Önemi

İnsanların bir arada yaşamaya başlamasıyla birlikte, liderlik kavramı sosyal yapının vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Bu durum, toplulukların etkin bir şekilde organize olmasını sağlarken, bireylerin ortak hedeflere ulaşmalarında yönlendirici ve destekleyici bir rol üstlenen liderlerin önemini artırmıştır.

Bireylerin hayatlarını devam ettirebilmesi için istek ve gereksinimlere ihtiyacı vardır. Bu istek ve gereksinimleri tek başlarına karşılayamazlar. Bu durum onların topluluk halinde yaşamasına ve bu sayede gerekli istek ve ihtiyaçlara daha kolay erişmelerine imkan tanır. İnsanların grup halinde düzen ve birlik içinde yaşayabilmesi yönetilmelerini zorunlu kılar. Bu noktada liderlik, grupların hedeflerine ulaşmalarını sağlamak ve bireylerin potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarını yönlendirmek açısından hayati bir öneme sahiptir.¹² Başka bir deyişle, liderlik, toplulukları yönlendirmek ve düzen için gereklidir.

Liderlik, insana dair faaliyetlerde kilit bir rol oynar. Liderler, sosyal etkileşimlerden kurumsal organizasyonlara ve hatta politika ve siyasete kadar geniş bir yelpazede faaliyet gösterebilirler. Başarılı bir lider, toplumsal düzeni tehlikeye düşürebilecek faktörlerle mücadele edebilir, işletmelerin başarılı olmalarına destek sağlayabilir ve kar amacı gütmeyen kuruluşların hedeflerini başarıyla gerçekleştirmelerine yardımcı olabilir. Liderlik, kurumlar ve toplumlar içine kadar önemliyse bireyler için de o derecede önemlidir. Ebeveynlerin liderlik niteliklerini geliştirmesi, çocuklarının güçlü birer birey olarak yetişmelerine önemli bir katkı sağlayabilir.¹³ Başka bir deyişle liderlik becerileri, ebeveynlerin çocuklarına örnek olmalarını ve onları motive etmelerini sağlar. Ayrıca, etkili iletişim ve problem çözme becerileri sayesinde, ebeveynler çocuklarının özgüvenlerini artırabilir ve onların kişisel gelişimlerine destek olabilirler. Bu şekilde, ebeveynlerin liderlik yetenekleri, çocuklarının sağlam bir temel üzerinde yetişmelerine yardımcı olabilir. Kısaca başarılı bir liderlik toplum, aile ve işletme düzeyinde etkili ve yarar sağlayıcı olabilir.

¹²Ayşe İlgün Kamanlı, “Girişimci Yöneticinin İşe Tutkunluk ve Liderlik Tarzının Çalışanların Performans Algıları Üzerine Etkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2015, s.47.

¹³Beste Gökçe Parsehyan, “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2014, s.7.

1. Liderliğin Gruplar Açısından Önemi

İnsanların bir arada yaşamaya başlaması ile birlikte ortak amaçları, hedefleri, değerleri, ilgi alanları veya kimlikleri etrafında bir araya gelmeleriyle grupları oluştururlar. Bu bağlamda en az iki kişinin bir araya gelerek ortak hedeflere ulaşmak için etkileşim içinde olduğu, ortak iletişim kurduğu ve belirli norm ve değerleri paylaşan sosyal bir yapıyı grup olarak tanımlayabiliriz.

Liderlik, grup süreçlerinin ve etkinliklerinin merkezinde yer alır. Liderlik, grup işbirliğinin kutuplandırıcı bir unsuru olarak öne çıkar. Lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarından etkilenerek bir strateji belirler ve bu çerçevede onların dikkatini çekip enerjilerini belirli bir yöne yönlendirir. Bu durum, lider ile grup üyeleri arasında etkileşim gerektirir. Çünkü liderlik, belirli hedeflere ulaşmak için bireylerin hareketlerini ve davranışlarını şekillendirme yeteneğidir.¹⁴ Başka bir deyişle, grup liderleri, gruba yön verir ve iş yaptırma gücü sağlar. Grubun hedeflerini ve amaçlarını belirleyen lider, başarı şansını artırır ve bu, liderin sergilediği en önemli yeteneklerden biridir. İyi belirlenmiş hedeflere sahip bir grup, liderin çizdiği yol haritasını takip ederek üyelerini daha doğru bir şekilde seçer. Liderlik, grup içindeki en etkili ve güçlü pozisyonlardan biridir. Lider, diğer üyelerden farklı davranır ve rehberlik eder, grup hedeflerini gerçekleştirmek için yönlendirir.

Liderlerin tutumları, grup üyelerini etkiler ve grup içindeki etkisi belirleyicidir. Liderlik, departman veya organizasyonel görevleri belirlemek, diğerlerinin aktivitelerini koordine etmek ve motivasyonu sağlamak için önemlidir. Liderlik, hedeflere ulaşmak için gerekli eylemlerin belirlenmesi ve uygulanmasıyla birlikte, öngörülü ve tepkisel çözümlerin üretilmesini sağlar.¹⁵ Başka bir deyişle, liderlik, organizasyon içindeki görevleri tanımlayıp etkin bir şekilde koordine ederek hedeflere ulaşmak için gereken adımları atma sürecidir.

Sonuç olarak, gruplar ortak hedeflere ulaşmak için liderlerin etrafında birleşir ve etkili bir lider grubun motivasyonu artırır, grup çalışmalarını yönlendirir ve organizasyonun etkinliğini artırır. Liderlik, bireylerin birlikte hareket etmelerini sağlar

¹⁴Hasan Gül, Kübra Şahin, “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2011/25, s.239.

¹⁵Sabina Fatullayeva, “İşletmelerde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Buna Yönelik Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.7.

ve takım ruhunu oluşturur. Grup üyeleri, birlik ve bütünlük içinde hareket ederek kurum amaçlarına ulaşır ve birbirlerine destek olur.

Kısaca özetleyecek olursak, gruplar ortak hedefler için bir araya gelirken, liderler bu grupların yönlendirilmesinde etkin bir rol oynar ve liderin etkili yönetimi grupların gelişimini ve ilerlemesini sağlar.

2. Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi

Liderlik, işletmeler için hayati önem taşır çünkü işletmeler, sürekli değişen ve karmaşık bir çevrede faaliyet gösterirler. Planlar ve tasarımlar zamanla yetersiz kalabilir ve bu durumlarda liderlik, işletmenin başarısını sağlamak için gereken yönlendirmeyi ve adapte olmayı temsil eder. Ayrıca, işletmeler büyüdükçe ve çevrelerindeki denetim alanını genişlettikçe, yeni işlevler edinirler ve bu da daha karmaşık yapılar ve uyum gereksinimleri ortaya çıkarır. İnsanlar, işletmelerin en hassas ve kırılgan unsurlarıdır; değişken davranışları ve gereksinimleriyle başa çıkabilmek için liderliğin önemi büyüktür.¹⁶ Kısaca işletmelerde liderlik, değişken ve karmaşık bir çevrede başarının sağlanması, işlevlerin uyumlu bir şekilde yürütülmesi ve çalışanların değişken gereksinimlerinin yönetilmesi için gereklidir.

İşletmelerde liderlik, çalışanların işletmenin hedeflerine ulaşmak için sarf ettikleri çaba ile yakından ilişkilidir ve işletme içinde stratejik bir rol oynar. Liderlerin iletişim, planlama, denetleme ve yetki devri gibi faaliyetleri, işletmenin hedeflerini anlamak ve çalışanları yönlendirmek için hayati öneme sahiptir. Liderlik, etkili bir iletişim aracı olarak kabul edilir ve işletme başarısı ile çalışan performansı için temel bir faktördür. Liderlerin davranış tarzı, çalışanların işletme ve işe karşı hissettikleri duyguları belirler; bu nedenle, olumlu liderlik tarzları iş tatmini, motivasyon ve bağlılığı artırırken, olumsuz liderlik tarzları olumsuz sonuçlar doğurabilir. İşletme başarısı için, liderlerin uygun liderlik tarzlarını seçmeleri ve etkili etkileşimler kurmaları kritiktir.¹⁷ Başka bir deyişle işletmelerde liderlik, çalışanların örgüt hedeflerine ulaşmak için çaba göstermeleriyle doğrudan ilişkilidir ve liderlerin iletişim ve faaliyetleri, işletmenin başarısı için kritik öneme sahiptir.

¹⁶ Semra Güney, “Lider ve Liderlik”, **Dünden Bugüne Liderlik**, Editör: Semra Güney, Nobel Yayınevi, Ankara, 2021, ss. 5-6.

¹⁷ Banu Özbucak Albar, “Liderlik Tarzlarının İş Davranışına Etkisi”, **Liderlik Tarzları Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma**, Editör: H. Tezcan Uysal, Nobel Yayınevi, Ankara, 2020, ss. 643-646.

Liderlik, işletmenin iç ve dış faktörlerden kaynaklanan köklü değişimlere etkili bir yanıt olarak öne çıkar; geleceğe yönelik bir vizyon doğrultusunda sistemleri ve çalışanları etkin bir şekilde harekete geçirerek işletmeyi yeniden yapılandırır. Liderler genellikle uzun vadeli hedeflere odaklanır ve işletme kültürünü dönüştürerek çalışanların değerlerini ve inançlarını değiştirebilirler, bu da işletmenin rekabetçi bir avantaj elde etmesini sağlar. İnsan odaklı liderlik süreci, lider ile çalışan arasındaki güçlü etkileşime dayanır ve işletmenin başarısını artırmak için önemli bir fırsat sunar.¹⁸ Kısaca liderlik, işletmelerin değişen koşullara uyum sağlamasını ve rekabet avantajı elde etmesini sağlayarak geleceğe yönelik vizyonlarını hayata geçirmelerini sağlayan kritik bir unsurdur.

Özetle ifade etmek gerekirse; lider nitelikleri olan bireylerin işletmedeki varlığı, işletme için büyük bir artıdır, çünkü liderlik işletmeler için vazgeçilmez bir rol oynar. Liderler, işletmenin hedeflerine ulaşması ve rekabet edebilmesi için stratejiler belirler ve bu stratejileri uygulamaya koyarlar. Ayrıca, liderlik, kriz yönetimi ve işletme stratejilerinin çalışanlara aktarılması gibi kritik işlevleri de yerine getirir. Liderlik eksikliği yaşayan işletmeler, gelecekteki hedeflerini belirlemede zorlanabilir ve çalışanların gelişimi, eğitimi ve ilerlemesi gibi önemli alanlarda geri kalabilirler. İşletmelerin değişen koşullara uyum sağlayabilmesi ve başarılı olabilmesi için etkin liderlik gereklidir.

3. Liderliğin Toplumsal Açısından Önemi

Liderlik, toplumların sosyal yapısını ve kültürel gelişimini yönlendiren önemli bir güçtür. İyi liderler, toplumsal birliği sağlayarak, insanların ortak hedefler doğrultusunda harekete geçmesini teşvik eder ve değişim süreçlerini kolaylaştırır.

Bireylerin bir araya gelmesiyle toplum oluşur. Lider ve toplum arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. Toplum, liderin etkisi altında olduğu gibi lideri de etkileyebilir. Liderlik için hayati bir rol oynayan toplumu şu şekilde açıklayabiliriz. Toplum, insanların veya grupların zaman içinde bir araya gelerek paylaştığı ortak kültür, amaç ve hedeflere dayalı olarak oluşturduğu bir sosyal yapıdır. Bu kavram içinde aidiyet duygusu, ortak düşünce ve duygular da bulunmaktadır.¹⁹Başka bir deyişle, liderlik ve toplum arasındaki etkileşim, liderin yönlendirmeleriyle toplumsal

¹⁸Alper Ertürk, “Dönüştürücü Liderliğin Algılanmasında Lider-Çalışan Uyumu Ve Bu Uyumun Lider-Çalışan Etkileşimi Üzerine Etkisi”, **Liderlik ve Çağdaş Boyutları**, Editör: Pınar Altıok Gürel, Derin Yayınları, İstanbul, 2014 ,ss.84-86.

¹⁹ Salih Güney, age.,s.4.

dinamiklerin şekillendiği ve toplumun değerleriyle liderin eylemlerinin belirlendiği karmaşık bir süreçtir. Kısaca, liderlik ortak kültür ve hedeflere dayalı toplumsal yapı üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.

Toplumlar, geçmişten günümüze kadar, liderlik gereksinimini her zaman hissetmiştir. Liderler, takipçilerini yönlendirerek ve ilham vererek toplumun gelişimine katkı sağlarlar. Liderler olmadan, toplumların başarılı olması zorlaşır çünkü liderler, kararlılıkla belirlenen hedeflere ulaşma konusunda önemli bir rol oynarlar.²⁰ Başka bir deyişle toplumlar, liderlerin rehberliği olmadan başarılı olamazlar; liderler, hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynarlar.

Toplumların sistematik işleyişi, toplumsal normların uygulanması, toplumun yönlendirilmesi ve gereksinimlere uygun değişimlerin gerçekleştirilmesi, içlerinden öne çıkan bir liderin katkısıyla temin edilir. Toplumları etkileyen teknolojik, sosyal, ekonomik ve siyasal ilerlemeler liderlik anlayışıyla sıkı bir ilişki içindedir. Günümüzde bilgiye kolayca erişilebilmesi ve toplumsal siyasal katılımın artması, liderliğin toplumlar için daha büyük bir öneme sahip olmasına sebep olmuştur. Lider, topluluğa özgünlük veren, değişimi başlatan ve toplumu gereksinimlere uygun olarak yeniden organize eden kişidir. Bu nedenle, toplumlarda her zaman ideal bir lider arayışı devam etmiştir.²¹ Başka bir deyişle, toplumların geleceklerini kurmak için geçmişten ders almak ve bugün yapılacak eylemleri planlamak son derece önemlidir. Bu yüzden, liderlik olmadan bir toplum, ortaya çıkabilecek sorunlara çözüm bulamaz. Sosyal değişimi gerçekleştirmek, toplumsal sorunları bertaraf etmek için liderlik etkili ve önemli bir araçtır. Çünkü lider kitleleri harekete geçiren, belirlediği hedefler doğrultusunda toplulukları heyecanlandıran, ilham veren ve motive eden kısaca insanları birleştirerek, güven sağlayarak harekete geçiren, vizyonel bakış açısı ve cesaretiyle hedeflere ulaştıran kişidir.

Ev ortamlarından eğitim kurumlarına, sosyal gruplardan gönüllü organizasyonlara, spor kulüplerinden dini topluluklara, askeri birliklerden kamu kuruluşlarına kadar, yaşamın her kesiminde liderlik rollerine rastlamak mümkündür.

²⁰Adnan Akın, “Önderliğin Önemi ve Genel Olarak Önderlik Teorileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 1995, ss.1-3; Khan Muhammed Rajabi, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2020, s.12.

²¹Ahmet Yatkın, “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2007/1, s.127; İlknur Sayan, “Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2018, s.37.

Etkili ve başarılı liderlik uygulamaları eksik olan kurumlar ve toplumlar, kaçınılmaz olarak ciddi zorluklarla yüzleşmek durumunda kalırlar.²² Buradan da anlaşılacağı gibi yaşamın her alanında liderler bulunmakta ve etkili liderlik olmadığında, kurumlar ve toplumlar önemli zorluklarla karşılaşmaktadır.

Tüm açıklamalar dikkate alındığında toplum için liderliğin önemini şu şekilde ifade etmemiz mümkündür. Liderlik, toplumların ortak kültür ve hedeflerini belirleyen bir etkidir. Liderler, toplumun gelişimine katkı sağlayarak, başarı için belirlenen hedeflere rehberlik ederler. Etkili liderlik olmaksızın, toplumlar sorunlarla başa çıkamaz ve başarıya ulaşamazlar.

C. Liderliğin Gelişim Süreci

Liderliğin gelişim süreci, insanlık tarihi boyunca çeşitli evrelerden geçmiştir. İlk insan topluluklarından antik çağlara, feodal sistemlerden sanayi devrimine, modern dünyaya kadar, liderlik anlayışı ve pratikleri önemli değişimler yaşamıştır. İnsanlık tarihi boyunca liderlik anlayışı, kültürel, toplumsal ve tarihsel faktörlerden etkilenmiştir.

İlk dönemlerde liderlik genellikle doğal bir otoriteye dayanıyordu; fiziksel güç, şeflik yetenekleri veya toplumun kabul ettiği belirli bir statü liderliği belirleyen faktörlerdi. Antik çağlarda ise, imparatorlar, krallar, filozoflar ve generaller gibi figürler liderlik rollerini üstlenmişlerdir. Bu dönemlerde liderlik, sıklıkla doğuştan gelen bir nitelik olarak görülüyordu.

Lider ve liderlik süreçleriyle ilgili en eski belgeler, yaklaşık 5000 yıl öncesine ait Mısır hiyeroglif yazıtları olarak kabul edilmektedir.²³ Liderlik üzerine ilk sistemli çalışmalar Antik Yunan döneminde gerçekleştirilmiştir. Sokrates, Platon, Heraklitos, Homer, Sofokles, Perikles ve Aristo gibi düşünürler, liderlik kavramını ele alan ilk isimlerdir. Bu dönemde yapılan çalışmalar, liderin kişisel özellikleri, eğitim yapısı, lider ile takipçileri arasındaki iletişim dinamikleri ve toplumsal liderliğin önemi gibi konuları vurgulamıştır. Bu döneme "Klasik Dönem" veya "Antik Yunan Dönemi" denir.²⁴ Ortaçağ ve feodal dönemde, liderlik genellikle soylular ve aristokratlar

²²Semra Güney, age.,s.5.

²³Tayfun Yıldız ve Zafer Aykanat, "Yönetim ve Organizasyon Alanındaki Liderlik Çalışmalarının Gelişiminin Bibliyometrik Analiz Yöntemiyle İncelenmesi", **15. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, İstanbul, 2016, s.206.

²⁴Recep Bozlağan, age., ss. 30-31.

tarafından kontrol edilen toplumsal hiyerarşide daha katı bir yapıya büründü. Kilise ve devlet arasındaki güç dengesinin belirlendiği bu dönemde liderlik, genellikle dini ve politik otoriteler tarafından belirleniyordu.

Rönesans döneminde Petrarch, Chaucer, Castiglione, Machiavelli, Hobbes, Rousseau ve Shakespeare gibi düşünürler liderlik kavramı bağlamında amaçlar, hedefler, liderlerin nitelikleri, toplumsal refah ve barış gibi konular üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu dönemde liderlik, toplumsal refahı ve barışı sağlamak için belirli hedeflere ulaşma çabasıyla sık sık ilişkilendirilmiştir.²⁵ Başka bir deyişle, toplumsal barış ve refahın anahtarı lider olarak görülmüştür.

Sanayi Devrimi ve modernleşme süreciyle birlikte, liderlik anlayışı daha rasyonel ve etkin bir yöne evrildi. Büyük ölçekli endüstrileşme ve şehirleşme, liderlerin daha karmaşık organizasyonlarda yönetim becerilerine ihtiyaç duyulmasına yol açtı. Bu dönemde liderlik, yönetim bilimi ve psikoloji gibi alanlarda yapılan çalışmalarla daha bilimsel bir temele oturdu.

Sanayi Devrimi'nin sonrasında, Hegel, Weber, Darwin, Durkheim ve Marx gibi düşünürler, liderlik konusunda "Mükemmel Örgüt Yapısı", "İdeal Toplum Düzeni", "Yönetimsel Kontrol" ve "Akılcılık" gibi kavramlara yeni ve özgün bakış açıları getirmişlerdir. Yirminci yüzyılın ilk yarısına kadar olan dönemde, liderlik konusunda psikolojik ve davranışsal boyutlara odaklanan düşünürler arasında Freud, Skinner, James, Froom ve Jung yer almaktadır.²⁶

Günümüzde liderlik, karmaşık ve hızla değişen bir dünyada çeşitli yaklaşımlarla ele alınmaktadır. Servet, güç ve statü odaklı geleneksel liderlik anlayışı, daha çok etik değerlere, vizyonerlik, empati, işbirliği ve dönüşüm odaklı liderlik tarzlarına evrilmektedir. Ayrıca, teknolojik ilerlemeler ve küreselleşme, liderlerin daha küresel ve çeşitli bir perspektifle hareket etmesini gerektirmektedir. Bu nedenle, günümüzde liderlik, sürekli olarak değişen ve gelişen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

²⁵Ibid, s.31

²⁶Bahar Dikmen, "Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2012, ss. 9-10.

D. Liderliğin Temel Taşları

Liderliğin temel taşı deyimi, liderlikte başarı için gereken en önemli unsurları ifade eder. Bu unsurlar, liderin etkili olmasını sağlayan ve liderlik sürecinde hayati rol oynayan özelliklerdir. Örneğin, güçlü iletişim becerileri, etkili karar alma yeteneği, vizyonerlik, motive etme kabiliyeti ve empati gibi özellikler, liderliğin temel taşları olarak kabul edilebilir. Bu unsurlar, liderin liderlik pozisyonunda etkili olmasını sağlar ve takımı veya organizasyonu yönlendirirken başarılı olmasına yardımcı olur. Eğer bir kişide temel taşları oluşturan özellikler mevcut değil ise kişi lider olamaz gruba ve topluma liderlik edemez.

Liderlikte vazgeçilmez olan temel taşların şu şekilde açıklamak mümkündür:²⁷

İzleyiciler Arasında Cinsiyet Ayrımı Yapmama: Bir liderin liderlik yaparken izleyicileri arasında cinsiyet farklılığına dayalı ayrımcılık yapmamasını ifade eder. Bir liderin, yönetim veya liderlik pozisyonunda bulunduğu durumlarda, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için kararlarını alırken veya yönlendirirken, izleyicilerin cinsiyetlerine göre ayrımcılık yapmaması önemlidir. Cinsiyet ayrımcılığının engellenmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve adil bir liderlik ortamının oluşturulması için önemlidir. Bu yaklaşım, herkesin yetenekleri, becerileri ve katkılarına eşit bir şekilde değer verilmesini sağlar ve liderin güvenilirliğini ve etkinliğini artırabilir. Cinsiyet ayrımı yapma liderin etkinliğini azaltabilir ve liderlik rolünden uzaklaşmasına neden olabilir. Lider, grup ve toplumun yararını gözeterek herkesin potansiyeline eşit şekilde değer vermelidir.

İletişim Yeteneğine Sahip Olma: Liderin etkili iletişim becerilerine sahip olması ve bu becerileri liderlik sürecinde başarılı bir şekilde kullanması gerekir. Liderlik sürecinde, herkesin öncelik verdiği konular hakkında birbirleriyle etkileşime geçmesi, sağlıklı ve anlamlı bir iletişim yöntemidir ve izleyicilerin katkıları, ortak

²⁷Mustafa Recep Arslaner, “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenleri İle Antrenörlerin Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2024, ss. 8-9; Ali Apiyev “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt İkliminin Oluşumuna Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2010, s.10; İlknur Sayan, age., s.39; Murat Hamarat, “Liderlik ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010, ss. 9-15; İnan Özalp, Gülten Eren, Hülya Öcal, “Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1992/1, ss.165-166; Salih Güney, age., ss. 37-38.

çalışmanın güçlenmesine katkı sağlar, böylece etkili bir liderlik ortaya çıkar. Bir liderin iletişimci olması, takım üyeleriyle etkili bir şekilde iletişim kurabilmesi, onları motive edebilmesi, yönergeleri net bir şekilde iletebilmesi, karşılıklı anlayışı sağlayabilmesi ve iletişim sürecinin içine dahil etmesi demektir. İyi iletişimci olmak, liderin etkinliğini artırır, takım çalışmasını destekler ve hedeflere ulaşma sürecini kolaylaştırır. Bu nedenle, liderlikte iletişimci olma, başarılı bir liderlik için temel bir unsurdur.

Vizyon, Amaç ve Hedefler Belirleme: Liderlikte amaç ve hedefler belirleme, bir liderin takımını yönlendirme ve motive etme sürecinde temel bir adımdır. Bu adım, takım üyelerine net bir yönlendirme sağlar ve onları bir ortak amaç etrafında birleştirir. Ayrıca, belirlenen hedefler, takımın performansını ölçmek ve değerlendirmek için bir kıstas oluşturur. Lider, bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirir ve kaynakları etkili bir şekilde yönetir. Sonuç olarak, liderlikte amaç ve hedefler belirleme, takımın başarılı olması için vazgeçilmez bir unsurdur ve liderin organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olur. Grup ve toplum için amaç ve hedef belirleyemeyen kişilerin liderliğinden söz edilemez. Liderliğin özünü oluşturan bu nitelik uygulanmadığında, kişi grup içinde sıradan bir üye olarak algılanır.

Demokrat ve Adil Olma: İletişim becerisi olan liderlerin yönetimindeki bireyler, birbirleriyle daha iyi ilişkiler geliştirir ve saygı duyarlar. Bu tarz liderlik anlayışı, liderliğin değerini ve kalitesini arttırırken, ikna ve etkileme sürecinde adil ve demokrat ilkelerine bağlı olan bireyler, grup veya topluluklara liderlik yapma sürecini daha etkili hale getirebilirler.

Lider, çevresine karşı tarafsız bir tutum sergilemeli ve herkesi adil bir şekilde ele almalıdır. Demokratik yaklaşım ve davranışlar, etkili liderliğin temel unsurlarından biridir. Lider, bireylerin haklarını korumalı ve eşit muamelede bulunmalıdır. Çalışanlara özel ayrıcalıklar sağlamamalıdır. Adil hareketler, doğruluk, denklik ve ahlaki ilkeleri beraberinde getirir.

Yönetimsel Duyarlılık ve Seçicilik: Liderlik pozisyonunda olanlar, sonuçlar ne kadar istenmeyen olursa olsun, asla etik olmayan yollara sapmazlar. Toplumsal değerlere, ahlaki prensiplere ve yargılara sıkı sıkıya bağlıdırlar. İnsan gücü ve diğer kaynakları genel bir değerlendirme yapmadan harekete geçmezler ve bu konularda oldukça duyarlı ve seçici davranırlar. Duyarlı ve seçici bir lider, eşitlik ve adaleti teşvik eder, bu da takım üyeleri arasında güveni artırır ve motivasyonu yükseltir. Sonuç

olarak, liderlikte duyarlı ve seçici olma, başarılı bir liderlik modeli oluşturmanın temel bir unsuru olarak kabul edilir ve takımın hedeflere ulaşmasına yardımcı olur.

İnsani Değerlere Bağlılık ve Duyarlılık: Grup ve toplum tarafından bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için gerekli olan temel yapı taşlarından biri insani değerlere bağlı olarak duyarlı tutum ve davranışlar sergilemesidir.

Liderin insani değerlere bağlılık göstermesi, takım üyelerine, çalışanlara ve çevreye saygılı olmasını sağlar. Aynı zamanda, duyarlılık ve insanî değerlere saygı, liderin empati kurabilme yeteneğini güçlendirir ve çalışanların ihtiyaçlarını anlama ve karşılamada etkin olmasını sağlar. Bu da takım ruhunu ve işbirliğini teşvik eder, liderin etkisi ve güvenilirliği artar ve sonuç olarak liderlik kalitesi yükselir.

Dirençli ve İstikrarlı Olma: Liderlikte sabırlı ve kararlı olmak, başarıyı ve etkinliği artıran temel unsurlardır. Sabırlı olmak, uzun vadeli hedeflere ulaşmak için gereken süreçleri sakin bir şekilde yönetme yeteneğini ifade eder. Kararlılık ise, hedeflere ulaşma yolunda istikrarlı bir şekilde ilerlemeyi ve kararlılıkla engellerle başa çıkmayı içerir. Dirençli olmayan bir lider zorluklarla mücadele edemez ve takipçilerini amaç ve hedeflerine ulaştıramaz. Bu özellik liderin vizyonunu gerçekleştirmesi ve takımı veya organizasyonu motive etmesi için hayati öneme sahiptir. Ayrıca, liderin güvenilirliğini artırır ve takım üyeleri arasında birlik ve güçlü bir yönetim sağlar. Bu nedenle, liderlikte sabırlı ve kararlı olmak, başarı için temel yapı taşlarından biridir.

Grup İşbirliğine Önem Verme: İşbirliğine dayalı bir liderlik süreci, takımın üyelerinin birbirleriyle etkileşimini artırarak daha verimli sonuçlar elde etmelerini sağlar. Ayrıca, ekip çalışması problem çözme yeteneklerini güçlendirir ve farklı bakış açılarını bir araya getirerek daha yaratıcı çözümler bulunmasına olanak tanır. Karar alma süreçlerine katılan herkesin fikirleri değerlendirildiğinde daha kapsamlı ve adil kararlar alınabilir. Bu süreçler, takım üyelerinin liderlik rollerini üstlenmelerini teşvik eder ve liderlik becerilerini geliştirir. Sonuç olarak, ekip ortamı, liderlerin hem kendilerini hem de takımlarını daha iyi yönetmelerine yardımcı olur.

Sonuç olarak liderlikte temel taşlar, liderin etkili iletişim becerilerine, demokratik ve adil tutuma, yönetsel duyarlılığa, insani değerlere bağlılığa, direnç ve istikrarlılığa, grup işbirliğine ve ekip çalışmasına verdiği öneme dayanır. Bu özellikler, liderin başarılı olmasını sağlar, takımı motive eder, etkili kararlar almasını sağlar ve hedeflere ulaşma sürecini kolaylaştırır. Liderlikteki temel taşlar, liderin güvenilirliğini artırır ve takımın başarısını destekler, böylece liderlik sürecinde hayati

bir rol oynar. Eğer bir bireyde özetlenen temel taşlar mevcut değilse, o toplum veya gruplar tarafından lider olarak kabul edilmez ve liderlik rolünü üstlenemez.

E. Liderlik Kuralları

Liderlik kuralları, etkili bir liderin izleyebileceği temel prensipleri belirler ve başarılı bir yönetim sürecinin temel taşlarını oluşturur. Bu kurallar, liderin takım üyeleriyle sağlıklı iletişim kurmasından, güven inşa etmesine, vizyon belirlemesine kadar geniş bir yelpazeyi kapsar. İyi bir lider, sadece karar verme yetkisine sahip değil, aynı zamanda ekip ruhunu geliştiren, çalışanların potansiyellerini açığa çıkaran ve değişime açık bir yaklaşım benimseyen kişidir. Bu nedenle liderlik kuralları, yalnızca yönetim becerileriyle değil, aynı zamanda insan ilişkileri ve etik değerlerle de sıkı bir şekilde bağlantılıdır.

Liderlik niteliğini sadece yaradılıştan gelen bir özellik olarak görmek doğru değildir. Her ne kadar bazı liderlik özellikleri doğuştan gelse de, bireyler kendilerini geliştirerek çaba göstererek ve emek vererek liderlik pozisyonuna gelebilirler.²⁸ Başka bir deyişle, bireyler doğuştan gelen niteliklerinin yanı sıra kişisel gelişimleriyle liderlik pozisyonuna yükselebilirler.

Gerçek lider, öncelikle liderlik ettiği bireylerin refahını göz önünde bulundurur. sabit bir kural, insanlara hizmet etmek ve onların yaşam koşullarını iyileştirerek yaşamlarında kalıcı ve olumlu değişiklikler yapabilme yeteneğidir.²⁹ Başka bir deyişle liderin asli görevlerinden biri toplumun ve takipçilerinin refahını sağlayabilmektedir.

Liderlik pozisyonunu etkili bir şekilde üstlenebilmek için, kişinin sahip olduğu liderlik niteliklerinin yanı sıra uyması gereken belirli kurallar da mevcuttur. Liderin uyması gereken kuralların bazıları şu şekilde sıralayabiliriz.³⁰

Lider kendi potansiyelini keşfetmeli, kendisini sürekli geliştirmelidir: Bir lider, öncelikle kendi kişiliğini tanımalı, analiz etmeli ve daha sonra her alanda kendisini

²⁸Oylum Cansüngü, “İlk Ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2016, s.14.

²⁹Behrad Khodasheer “Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi ve İran ‘ın Tebriz Şehrindeki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2020, s.26.

³⁰Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2020, s.350; Bilge Donuk, age., ss.27-29; Khan Muhammed Rajabi, age., s.17; Salih Güney, age., s.56

geliştirmelidir. Başka bir deyişle liderlik kişinin potansiyelinin farkında olarak kendisini sürekli olarak yetiştirmesi, bilgi birikimini arttırmasını ve kendisini geliştirmeye istekli olmayı gerekli kılar.

Lider gerekli bilgi düzeyine sahip olmalıdır: Liderlik için bilgi temel bir unsurdur; bu nedenle bir lider, geniş bir bilgi birikimine sahip olmalıdır. Başka bir deyişle grup ve toplumlara liderlik ederek onları peşinden sürükleyecek bir liderin, bilgisiz ve tecrübesiz olması mümkün değildir. Herhangi bir sorun ile karşılaşıldığında liderin konu hakkında bilgisinin olmaması veya yetersiz, çaresiz olması takipçileri açısından lidere karşı güvensizlik oluşturabilir.

Lider sorumluluk alma güdüsüne sahip olmalıdır: Lider adayı, en zorlu anlarda bile görevin sorumluluğunu omuzlayabilecek kapasiteye malik olmalıdır. Daha farklı bir anlatımla liderin onu izleyenlere karşı, toplum için belirlediği amaç ve hedeflere karşı sorumluluğunun bilincinde olması ve karar anlarında buna göre hareket etmesi gerekmektedir.

Lider her zaman liderlik vasfıyla hareket etmelidir: Lider adayı, takipçilerine karşı her zaman lider gibi davranmalıdır. Yani, bir kişi liderlik pozisyonunda değilken bile, takım arkadaşlarına liderlik özellikleri sergilemeli ve onlara liderlik yapar gibi davranmalıdır.

Lider yerinde ve doğru karar verebilmelidir: Bir lider adayı, anlık olarak doğru kararlar alabilme yeteneğine sahip olmalı ve bu kararları hızlıca hayata geçirebilmelidir. Bu nitelik, liderin etkinliğini ve liderlik kabiliyetini belirleyen önemli bir özelliktir. Bir lider, duygusal tepkilere kapılmadan, en zor anlarda bile sağlıklı kararlar alıp hemen uygulayabiliyorsa, rasyonel, mantıklı ve takdire şayan bir liderdir.

Lider analitik düşünme yeteneğine sahip olmalıdır: Liderlik rolünü üstlenen kişilerin, analitik düşünme becerisine sahip olmaları önemlidir. Analitik düşünme, bir konunun veya bir nesnenin parçalara ayrılması ve yapısının ve gelişim yasalarının anlaşılması sürecidir. Başka bir deyişle liderler, karmaşık sorunları anlayabilmek, doğru kararlar alabilmek ve etkili stratejiler geliştirebilmek için analitik düşünme yeteneğine ihtiyaç duyarlar. Analitik düşünme, liderin bilgiyi analiz etme, çeşitli seçenekleri değerlendirme ve sonuçları tahmin etme yeteneğini kapsar. Bu da liderin daha iyi bilgiye dayalı kararlar almasını ve kararlarının uzun vadeli sonuçlarını daha iyi değerlendirmesini sağlar.

Liderlik kavramının sürekli olarak araştırılan ve popüler bir konu olması, liderlik kurallarının sürekli revize edilerek güncellendiği ve yeni eklemelerin yapıldığı

bir süreci beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda birçok liderlik kuralı olmakla birlikte temel kurallar açıklanmıştır.

F. Liderliğin Benzer Kavramlarla Farkı

Liderlik kavramının oldukça karmaşık ve çok fazla tanımının bulunması sebebiyle günümüzde birçok kavram ile karıştırılıp kullanılabilir. Örneğin yönetici, başkan, komutan, şef, popüler kişiler lider olarak tanımlanabilmektedir. Bu kavramlar ile liderlik arasında ortak özellikler bulunmaktadır ancak bu kavramların anlamları liderlikle örtüşmemektedir. Aralarında büyük farklılıklar vardır. Çalışmanın bu bölümünde liderliğin benzer kavramlarla ilişkisi ve farkı ayrı ayrı ele alınarak açıklanmaya çalışılacaktır.

1. Yönetici ve Lider Farkı

Günlük hayatımızda liderlik ve yöneticilik sıklıkla karıştırılır, hatta bazı durumlarda bu terimler birbirinin yerine kullanılır. Liderlik ve yöneticilik kavramı aynı anlamlara gelmemekle birlikte liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski olup araştırmacılar tarafından tartışılan bir kavram olarak yerini korumaktadır. Oysa yöneticilik kavramı 19. yüzyılın sonlarında yönetim felsefesinin gelişmesiyle ortaya çıkan liderliğe göre yeni bir kavramdır.

Yönetim, belirlenmiş hedeflere doğru insanları yönlendirme, işbölümü yapma, işbirliği ve koordinasyon sağlama çabalarının bütünüdür. Karı ve riski başkalarına ait olmak üzere kendisine verilen hedeflere ulaşmak için uyumlu ve işbirliği içinde çalışan bir grup insanı idare eden kişiye ise yönetici adı verilir.³¹ Liderlik ise beraberinde bulunan grubun hedeflerini belirleyen, bu hedeflere doğru grup üyelerini etkileyen ve onların davranışlarını yönlendiren kişidir.³² Başka bir deyişle, yönetici bir başkası tarafından belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye çalışır ve insanları idare eder. Lider ise amaç ve hedefleri kendisi belirler bu doğrultuda insanları etkileyerek harekete geçirir. Hem liderlik hem de yöneticilik kavramında insanların belirli

³¹Gizem Solakoğlu, “Dönüşümcü Liderlik Tarzının Bilgi Yönetimi Süreçlerine Etkisi: Banka Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2019, s.3.

³²Geldimurat Cumaguliyev, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2010, s.9.

hedeflere yönlendirilmesi amaçlanır ve bu noktada harekete geçirme eylemi ortaktır diyebiliriz.

Liderler ve yöneticiler insanları harekete geçirirken güç kullanırlar. Burada bahsedilen güç fiziksel güç değildir. Yönetici göreve başkaları tarafından atama ile getirilir ve gücü makamından gelir. Liderin gücü kişisel liderlik özelliklerinden, bulunduğu ortamda gösterdiği etkidenden ve mevcut koşulları değerlendirme ve yönlendirme yeteneğinden gelir, göreve atama ile gelmez grup tarafından seçilir.³³Başka bir deyişle, yönetici resmi yetkilerini veya yasal otoritesini kullanırken lider ise içinde bulunduğu koşullardan ve kişisel niteliklerinden gelen gücü kullanır.

Yönetim, karmaşık durumlarla baş etme sürecidir. Bir yöneticinin karmaşıklığı yönetme süreci, geleceğe yönelik hedefler belirleyerek planlama ve bütçelemeye başlar. Bu hedeflere ulaşmak için detaylı adımlar planlar ve kaynakların aktarılmasını sağlar. Liderlik ise değişimlerle baş etme sanatıdır. Lider, şirket için bir yön gösterir, gelecek için bir vizyon oluşturur ve bu vizyonu gerçekleştirmek için gerekli olan değişim yöntemini belirler.³⁴ Başka bir deyişle liderlik, hedeflere ulaşma ve olumlu değişimler sağlama gayretindedir. Yöneticilik ise, mevcut durumun etkin bir şekilde idaresini ve sürdürülmesini amaçlar.

Lider, kendi bilgi, yetenek ve girişimciliğini kullanarak öne çıkar ve kendisini gösterir. Bu bağlamda, lider aynı zamanda iyi bir yönetici olabilme potansiyeline sahiptir. Yöneticilik, eğitimle öğrenilebilen bir beceri iken liderlik, doğuştan gelen bir özellik ve içsel bir süreçtir. Yöneticilik için eğitim alınabilir, okul okunabilir ve bir kişi, edindiği bilgi ve deneyimlerle iyi bir yönetici olabilir.³⁵ Kısaca liderlik yetenekleri doğuştan gelirken, yöneticilik eğitim ve deneyimle gelişir.

Yöneticiler genellikle düzen ve süreklilikten yana olup, verimliliğe önem verirler. Kişisel olmayan risklerden sakınırlar ve kısa vadeli sonuçlara yoğunlaşırlar. Liderler ise esneklik, yenilik ve uyum sağlama yeteneklerini öncelerler. İnsanları ve ekonomik sonuçları göz önünde bulundururlar ve uzun vadeli hedefler ve stratejiler belirlerler. Yöneticiler genellikle iş süreçlerine odaklanır ve çalışanların performanslarını artırmaya çalışırken, liderler işlerin anlamını vurgular ve çalışanların

³³Adem Aman Shibu, “Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yenilik Stratejileri ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Samsun İlinde Kobi’ler Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun, 2019, s.5; Onur Can Binici, age., s.5.

³⁴Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2022, ss.127-128; Recep Bozlağan, age., s.27.

³⁵Bilge Donuk, age.,s.32.

önemli amaçları kavramalarına yardımcı olurlar.³⁶ Başka bir deyişle, yöneticiler düzen ve verimlilik üzerine yoğunlaşırken, liderler yenilik ve uzun vadeli hedefler belirleyerek çalışanların motivasyonunu artırmaya odaklanırlar.

Liderlik ve yöneticilik arasındaki bir başka fark yöneticilik çoğunlukla kurumun üst ve orta kademelerinde yer alırken, liderlik kurumun tüm seviyelerinde geçerlidir. Yönetmek, çalışanlara görevlerini yerine getirmelerini sağlama sürecidir, liderlik ise takipçilerin kendi istekleri ile işlerini yerine getirmelerini sağlama sürecidir. Yönetimde yöneticiler baskı kurar, liderler ise rehberlik eder. Yöneticiler astlarına direktifler verirken, liderler ise onlarla etkileşimde bulunur ve iletişim kurarlar. Son olarak liderler genellikle yüksek risk seviyelerinde çalışmayı tercih ederler çünkü yaradılışlarında risk alma vardır. Yöneticiler ise, pozisyonlarını korumayı risk almaktan daha öncelikli görürler.³⁷ Başka bir deyişle, yöneticiler risk almaktan kaçınarak kontrol sağlamaya çalışırken, liderler cesurca yenilik peşinde koşar ve takipçilerini motive ederek rehberlik eder.

Lider ile yönetici arasındaki farklar Tablo 1 de gösterilmiştir.³⁸

³⁶Cenk Aksoy, age.,s.7

³⁷Nimet Mazlumoğlu, “İşletmelerde Liderlik ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1995, s.15; Seçkin Karaca, “Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2008, s.24; Salih Güney, age., ss.40-42.

³⁸Coşkun Yazgan, “Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, 2007, s.11; Gizem Erkunt, “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2015, s.16; Salih Güney, age., s.43.

Çizelge 1: Yönetici Ve Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
• İdare edicidir	• Yenilikçidir
• Düzeni sürdürür	• Farklılık yaratır
• Koruyucudur	• Geliştiricidir
• Sistem ve yapı merkezlidir	• Birey merkezlidir
• Kontrol eğilimlidir	• Güveni özendiricidir
• Uzun bakış açısı	• Kısa bakış açısı
• Nasıl ve ne zaman önemlidir	• Ne ve niçin önemlidir
• Alt yönetsel kademelere bakış	• Çevreye bakış
• Mevcut durumu kabul etme	• Mevcut durumu sorgulama
• Yerleşik normlara uygun hareket eden	• Yerleşik normların dışına çıkabilen
• İş doğru yapandır	• Doğru iş yapandır
• Tekrarcıdır	• Orijinaldir
• Kuralcıdır	• Gerektiğinde risk alıcıdır
• Teşvik edicidir	• Yönlendiricidir
• Soru sorandır	• Cevaplayandır
• Fikirler daha çok önemlidir	• Olaylar daha çok önemlidir
• Esnektir	• Katıdır

Lider ve yönetici arasındaki farklılıkların bazıları bu şekildedir. Yapılan çalışmalar daha başka farklılıklarında bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak büyük şirketlerin yaratıcı ve yenilikçi ürün ve hizmetlerinin yaratıcısı olanlar yöneticiler değil liderlerdir. Liderler, bireysel yeteneklerini, yaratıcılıklarını ve vizyonlarını yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine odaklarlar. Yöneticiler ise, kişisel zekâlarını iş süreçlerine uygulamakla sınırlı kalırlar. İlerleme, gelecekteki muhteşem ürün ve hizmetlerin hayalini kuran insanların katkısıyla gerçekleşir; bu nedenle işletmeler, liderlere yöneticilerden daha çok yatırım

yapmalıdırlar.³⁹ Kısaca liderler yaratıcı ürünlerin öncüsüdür; yöneticiler ise iş süreçlerine odaklanır. İlerleme liderlerin vizyonu ile gerçekleşir; bu nedenle işletmeler liderlere yatırım yapmalıdır. Ancak unutulmamalıdır ki liderlik ve yöneticilik bir çarkın birbirini tamamlayan dişlisi gibidir. Başarılı olabilmek için her ikisine de ihtiyaç vardır.

2. Başkan ve Lider Farkı

Başkanlık ve liderlik kavramları genellikle otorite ve yönetimde farklı perspektifleri yansıtır. Başkanlık, genellikle resmi yetki ve yönetimle sıkı sıkıya ilişkilendirilirken, liderlik ise daha çok etki yapma ve vizyon oluşturma üzerine odaklanır. Bu iki kavramın benzerlikleri olsa dahi, aslında aynı anlamı taşımazlar.

Başkanlar, sınırlı yetkiye sahip belirli pozisyonlarda çalışan bireylerdir. Yetkileri pozisyonlarıyla sınırlıdır ve genellikle denetim güçleri kısıtlıdır. Öte yandan liderler, biçimsel yetkiden bağımsız olarak bir grup üzerinde etkili olabilir, onları belirli hedeflere doğru yönlendirerek harekete geçirme yeteneğine sahiptirler.⁴⁰ Başka bir deyişle lider otoritesini ve gücünü kendi yeteneklerinden alırken başkan gücünü kendisine verilen yetkiden alır ve göreve seçimle başkaları tarafından getirilir.

3. Komutan ve Lider Farkı

Komutanlık ve liderlik, organizasyonel yönetimde farklı roller ve sorumlulukları temsil eder. Komutanlık, genellikle hiyerarşik yapıyı vurgular ve emir-komuta zinciri içinde belirli yetkilere dayanır. Liderlik ise daha çok vizyon oluşturma, takım çalışması teşviki ve insanları yönlendirme gücü üzerine odaklanarak, organizasyonel hedeflere ilham verir. Bu bağlamda, komutanlık sıklıkla disiplin ve doğrudan denetimle ilişkilendirilirken, liderlik daha çok özendirme ve uzun vadeli stratejik yönlendirme üzerinde durur.

Komutanın yetki kaynağı kanun, tüzük, yönetmelik ve emirlerle belirlenmiş olup komutanlar resmi bir pozisyona sahiptir, göreve atanarak gelirler. Kendilerine verilen yetkilerin dışına olağanüstü durumlar hariç çıkabilmeleri mümkün değildir. Komutanlar genellikle emir ve direktifleriyle yönetmelik ve yasalarla sayısı belirli emrine verilmiş bir grup insanı rütbe, kıdem, görev makam ve resmi hiyerarşisine

³⁹Geldimurat Cumagulyev, age., s.10

⁴⁰Blair J. Kolasa, *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul, 1979, s.574.

dayanarak yönlendirir. Liderlik ise resmi bir pozisyon gerektirmez; bir kişi liderlik vasıflarına sahip olabilir ve liderlik yetenekleri sayesinde etkili olabilir. Bununla birlikte liderler genellikle etkileyici ve ilham verici bir şekilde hareket ederler. Kararlarını daha çok ortak görüşme ve danışma yoluyla alırlar, grubun amacına ulaşması için kendi yolunu seçmekte özgürdür ve takım üyelerini motive ederek yol gösterirler.⁴¹Sonuç olarak, komutanlık ve liderlik arasında belirgin farklar bulunmakla birlikte, bazı durumlarda aynı kişi hem komutan hem de lider rolünü üstlenebilir. Ancak genel olarak, komutanlık resmi yetki ve hiyerarşik yapıya dayanırken, liderlik daha çok etkileyici ve ilham verici özelliklere dayanır.

4. Şef ve Lider Farkı

Liderlik ve şeflik kavramları arasında birkaç benzerlik ve ortaklık bulunmaktadır. Bundan dolayı birbiri ile karıştırılabilmektedir. Bazı bilim adamları lider ve şef kavramlarının anlamının aynı olduğunu savunmaktadır. Bununla birlikte bazı bilim adamları ise kavramların farklı olduğunu görüşündedir. Bir kavram olarak şef yetki ve sorumluluk alan ve yöneten kişi olarak açıklanmıştır. Şef kavramı işletmelerde departman şefi, atölye şefi, kısım şefi şeklinde kendine yer bulmaktadır.⁴² Şeflik belirli bir projenin veya departmanın daha operasyonel ve pratik yönetimine odaklanırken liderler genellikle bir grup veya organizasyonun daha geniş vizyonunu ve hedeflerini belirleme ve iletişimini sağlama ile ilgilidir. Liderlik, değişim ve inovasyon gibi daha stratejik konulara odaklanırken, şeflik daha çok günlük operasyonları ve kaynak yönetimini ele alır. Liderler genellikle uzun vadeli hedefler ve büyük resim düşünürken, şefler daha çok mevcut projelerin ve görevlerin etkili bir şekilde yönetilmesiyle ilgilenirler.

Liderlik ve şeflik ayrımı yapılırken aşağıdaki farklılıklar görülmüştür:⁴³

- Lider, takipçilerine rehberlik ederek yön gösterir, şef ise sorumluluğu altında bulunan kişileri endişelendirir.
- Lider, takipçilerinin kendi istekleriyle iş yapmanı sağlar, şef ise işi yaptırmak için otoritesini devreye sokar.
- Lider, işbirliği yaptığı kişilere çalışma motivasyonu kazandırır, şef ise takipçilerinde umursamazlık ve ilgisizlik hissi yaratır.

⁴¹Salih Güney, age., s.39

⁴²Ibid, ss. 44-45.

⁴³Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, age., s.342.

- Lider, kişisel benlikten uzaklaşır ve takım odaklı çalışırken, şef daha çok bireysel olarak hareket eder ve kişisel önceliklere odaklanır.

5. Popüler Kişi ve Lider Farkı

Gerek internet ile birçok şeyi anlık takip edebiliyor olmamız gerekse sosyal medyanın bu denli hayatımıza girmesi ile birlikte birçok internet fenomeni ve popüler kişiler oluştu. Genellikle geniş bir kitle tarafından tanınan ve beğenilen fenomenlerin kendilerini izleyen takipçileri bulunmaktadır. Hatırlı sayılı derecede takipçileri olduğu için bu kişiler hem popüler hem de ünlülerdir. Popülerlik, genellikle kişinin dış görünüşü, ünlü olması veya belirli bir yeteneğiyle ilişkilendirilebilir. Kişinin fazla takipçisinin, izleyeninin olması o kişiyi lider yapmaz. Bu sebeple liderlik ile popüler kişi kavramlarının arasında belirgin bir fark bulunmaktadır ve birbirleriyle karıştırılmaması gerekir.

Bir kişinin popüler olması, genellikle sahip olduğu özelliklerin grup üyeleri tarafından çoğunlukla kabul edilmesine dayanır, ancak bazen popüler kişinin sahip olduğu nitelikler bazılarına çekici gelmekteyken bazına ise itici gelebilmektedir.⁴⁴ Öte yandan, bir lider, insanları etkileyip yönlendirebilen, vizyon sahibi ve karizmatik bir kişidir. Bir lider, sadece popüler olmakla kalmaz, aynı zamanda insanları etkileme ve onları belirli bir yöne yönlendirme gücüne sahiptir.

Özetle, popülerlik genellikle kişinin geniş kitlelerce tanınması ve beğenilmesiyle ilgilidir, liderlik ise insanları etkileyip yönlendirme yeteneğiyle ilişkilendirilir ve genellikle belirli bir vizyonu gerçekleştirmeyi amaçlar. Bu nedenle, popüler bir kişi liderlik niteliklerine sahip olmayabilir, ancak liderlik vasıflarına sahip olan biri genellikle popülerlik kazanabilir.

⁴⁴Ibid, ss. 342-343.

III. LİDERLİK SÜRECİNDE KULLANILAN GÜÇ BİÇİMLERİ VE LİDERİN BAŞARISINI OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER

A. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri

Liderlik sürecinde kullanılan güç biçimleri, liderlerin etkilerini yönetmek ve grup üyelerini yönlendirmek için çeşitli stratejiler içerir. Bu stratejiler arasında genellikle formel yetki ve otorite, kişisel karizma ve etkileme becerileri, sahip olunan bilgi ve deneyim, ödül ve teşviklerin kullanımı, aynı zamanda ceza ve disiplin uygulamaları da yer alır. Bu güç biçimleri, liderlerin grup dinamiklerini şekillendirme ve hedefler doğrultusunda harekete geçirme kabiliyetlerini belirleyen önemli unsurları temsil eder.

Bir kişinin, başka birini istediği yönde yönlendirebilmesi ve istediği değişiklikleri o kişi üzerinde gerçekleştirebilmesi güçle ilgilidir. Yani bir birey, diğer insanlarda değişiklik yapacak bir eylemi gerçekleştirebiliyorsa, o zaman bu kişinin başkaları üzerindeki etkisinden bahsedilebilir.⁴⁵ Kısaca güç etki yaratma kabiliyetidir.

Liderin güç kaynaklarını açıklayan French ve Raven yapmış oldukları çalışmada liderin iki çeşit güç kaynağı olduğunu açıklamışlardır. Bunlardan ilki liderin kendi özellik ve niteliklerinden kaynaklanan gücü ikincisi ise liderin organizasyondaki mevkii ve makamından elde ettiği güçtür. Mevkisinden kaynaklanan güç zorlayıcı, yasal ve ödüllendirici güçtür. Liderler kişisel niteliklerinden doğan gücünü izleyenlerinin kendisini benimseyip onayladığı zaman elde ederler. Takipçilerin değer verdiği bir görev gerçekleştirildiğinde veya bir düşünce ortaya atıldığında lider bu gücü kazanır. Liderin kişisel gücü, karizma ve uzmanlık gücüdür.⁴⁶ Başka bir deyişle

⁴⁵Zübeyir Bağcı, Yeliz Mohan Bursalı, “Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağlı Analitik Bir İnceleme”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Denizli, PAUSBED Yayını, 2011/9, s.10.

⁴⁶Muhammet Fatih Şengüllendi, “Dönüşümcü Liderlik ile Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2017, s.12.

liderlerin hem kendi özelliklerinden elde ettikleri hem de sonradan makam ve yetki ile kazandıkları güçleri vardır.

Güç ve gücün kaynağı arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.⁴⁷

Çizelge 2: Gücün Beş Türü Ve Gücün Kaynakları

Güç Türü	Güç Kaynağı
Ödüllendirme Gücü	Ödüllendirme sonuçları üstünden kontrol
Cezalandırma Gücü	Cezalandırma sonuçları üstünden kontrol
Yasal Güç	Liderin yasal pozisyonunun kullanımı
Uzmanlık Gücü	Uzmanlaşma, bilgiye ve yeteneğe sahip olma
Beğeniye Dayalı (Karizmatik Güç)	Çekicilik, karizma

1. Lider ve Ödüllendirme Gücü

Liderin ödüllendirme gücü, liderin takipçilerine sağladığı ödüller ve teşvikler yoluyla motivasyonlarını artırma ve istenilen davranışları teşvik etme kabiliyetini ifade eder. Bu güç, liderin organizasyondaki etkisini pekiştirerek takipçilerin hedeflere odaklanmasını sağlar.

Liderin ödüllendirme gücü, örgüt çalışanlarının istenen davranışları göstermeleri ve devam ettirmeleri için kullandığı bir araçtır. Bu güç, lider ile çalışanlar arasında güçlü bir bağ oluşturur ve aynı zamanda etkili bir motivasyon aracı olarak işlev görür. Ödül gücünün etkisi, ödülün çalışanlar tarafından değerlendirilme biçimine bağlıdır. Çalışanlar, vaat edilen ödülün sağlayacağı faydayı beklediklerinde istenilen davranışları sergileme eğilimindedirler.⁴⁸ Başka bir deyişle, lider elinde bulundurduğu biçimsel yetkiyi ödüllendirme vasıtasıyla kullanarak çalışanların istenilen davranışları göstermesini ve devam ettirmesini sağlar.

⁴⁷Tezcan Korucuoğlu, İlknur Şentürk, “Örgütsel Güç Oyunları ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki (İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşleri Bağlamında)”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2020/2, s.430.

⁴⁸Erdal Kesgin, “Okul Yöneticilerinin Güç Kullanma Biçimleri İle Öğretmenlerin Muhalefet Etme Durumları Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun, 2020, s.15.

Çeşitli yöntemler ve araçlarla ödüllendirme gerçekleştirilebilir. Bunlar arasında, iş yerinde terfi olanakları, artan yetki, primler, övgü, sorumluluk verme ve izinler gibi yöntemler öne çıkar. Ödül gücünün etkili kullanımı, liderin ödülleri adil ve eşit bir şekilde dağıtabilmesine bağlıdır. Lider, ödül dağıtımında adil ve eşitlik sağlayabiliyorsa ödül gücünü etkili bir şekilde kullanmaktadır.⁴⁹ Liderin ödüllendirme gücü ile ilgili bir örnek verecek olursak başarılı bir çalışana prim ödemesi yapılması diyebiliriz. Lider burada kendisine verilen kaynak dağıtma yetkisini çalışanı motive etmek için kullanır. Çalışan, liderin belirlediği hedefi gerçekleştirerek prim kazanma motivasyonu ile hareket eder. Bu ödül, çalışanların çabalarını ve katkılarını takdir ettiğini gösterir ve çalışanların şirkete olan bağlılığını artırır. Bu durumda, liderin elinde bulunan ödül, çalışanların performansını yönlendirme ve motivasyonlarını artırma gücünü temsil eder.

2. Lider ve Cezalandırma Gücü

Liderin ödüllendirme gücü olduğu gibi biçimsel yetkisinden kaynaklanan cezalandırma gücünde bulunmaktadır. Lider takipçilerinin yapmasını istemediği davranışları engelleyebilmek için bu gücünü kullanır.

Liderin uyguladığı cezalandırma gücünün temelinde korku yatmaktadır. Bu sebeple astların korkmasını sağlayan her şey güç kaynağı oluşturur. Bu güç, doğrudan zorlama değil, kontrol etme ve cezalandırma yeteneğine sahip olmaktan kaynaklanır. Liderin bu yeteneğe sahip olmasının dışında diğer bir önemli husus astların da bu algıya sahip olmasıdır.⁵⁰ Başka bir deyişle astlar ve takipçiler liderin bu gücünün farkında olup liderin yapmasını istemedikleri davranışları yapmamaları gerektiğinin bilincinde olmalarıdır.

Cezalandırma gücü, örgütlerde işten çıkarma, kıdem durdurma, rütbe indirme, başka göreve atama, eleştirme, ücret artışını durdurma gibi maddi araçlarla birlikte fiziksel güç kullanımı, değer görmeme gibi manevi araçları da içerir.⁵¹ İşe geç kalan bir çalışanın maaşından kesinti yapılması, liderin cezalandırma gücüne bir örnektir. Bu durum, diğer çalışanların da benzer davranışlardan kaçınmalarını teşvik edebilir ve böylece liderin cezalandırma gücünü gösterir.

⁴⁹Mehmet Şerif Şimşek, Adnan Çelik, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Yayınevi, Konya, 2018, s.58.

⁵⁰Nuray Sakallı, **Sosyal Etkiler: Kim Kimi Nasıl Etkiler?**, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, 2016, ss. 86-87; Onur Can Binici, age., s.7.

⁵¹Onur Can Binici, age., s.7.

3. Lider ve Yasal Güç

Liderin yasal gücü, genellikle formel yetki ve organizasyon içindeki konumuyla ilişkilidir. Bu güç, liderin belirli kararları alabilme ve yönlendirme yetkisiyle doğrudan ilgilidir, ancak etkisi, liderin sahip olduğu pozisyon ve otoriteyle sınırlıdır.

Yasal güç, liderin organizasyon içindeki pozisyonu veya görevine bağlı olarak sahip olduğu yetkiyle diğerleri üzerinde etki kurma ve iş gördürme gücüdür. Lider, mevki gereği aldığı sorumlulukları yerine getirme ve çalışanlara talimat verme yetkisini kullanarak yasal gücü kazanır. Mevki gücü, liderin rolü gereği otomatik olarak kazandığı bir güç olup, liderin verdiği emirlerin çalışanlar tarafından yerine getirilmesi zorunludur.⁵² Liderin yasal gücüne bir örnek olarak, bir şirketin yönetim kurulu başkanının, yönetim kurulundaki diğer üyelerden işletmenin performansı hakkında düzenli olarak rapor istemesi verilebilir. Bu durumda, yönetim kurulu başkanı şirketin yasal otoritesi ve liderliği altında, yönetim kurulu üyelerinden rapor talep etme yetkisine sahiptir. Kısaca liderin yasal gücü, astlara iş gördürme yetkisini ifade eder ve liderin emir verme becerisini kullanarak takipçilerinden istenilen işlerin yerine getirilmesini sağlar.

4. Lider ve Uzmanlık Gücü

Liderin, diğer grup üyelerine göre daha fazla bilgi, tecrübe, beceri ve yetenek sahibi olmasından dolayı takipçileri üzerinde kurduğu güç, liderin uzmanlık gücüdür. Uzmanlık gücü, izleyenlerin liderin uzmanlığına ilişkin algılarına dayanır. Takipçiler, liderin uzmanlığına güvenerek hem ona inanır hem de saygı duyarlar.⁵³ Başka bir deyişle uzmanlığını, bilgisini ve tecrübesini astlarına hissettiren bir lider astlarına güven tesis ettiği için astlarını etkilemesi ve davranışlarını yönlendirebilmesi daha kolay olur.

Astlar, liderlerinin bilgi ve deneyimlerinden faydalanabilecekleri ve kişisel gelişimlerini destekleyebilecekleri hissine kapıldıklarında, liderin istediği şekilde davranmaya daha istekli olurlar.⁵⁴ Uzmanlık gücüne örnek verecek olursak, bir hastanede başhekimin tıbbi alandaki geniş bilgi ve deneyime sahip olmasıdır. Hastane

⁵²Ahsen Demir, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, 2014, s.16.

⁵³Semra Güney, age., s.16.

⁵⁴Ayşem Çalışkur, “Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı”, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2016/1, s.35.

personeli, başhekimin tıbbi uzmanlığına güvenerek tedavi yöntemleri konusunda onun tavsiyelerini ve kararlarını kabul eder ve saygı duyar. Bu durum, başhekimin liderlik pozisyonundaki uzmanlık gücünü gösterir.

5. Lider ve Beğeniye Dayanan Güç (Karizmatik Güç)

Beğeniye dayanan güç, bir liderin doğal çekiciliği, ilham verici kişiliği ve etkileyici davranışlarıyla takipçileri üzerinde güçlü bir etki yaratma yeteneğidir. Bu tür liderler, vizyonerlikleri, kararlılıkları ve kişisel çekicilikleriyle takipçilerini etkileyerek verilen talimatları yerine getirmesini sağlarlar.

Liderlerin beğeniye dayalı gücü, bireysel özellikleri ve davranışlarıyla ilgili olup lider bu karizmatik gücü sayesinde takipçileri tarafından izlenir ve takip edilir. Takipçileriyle arasında sevgi ve saygı bağı oluşur. Karizmatik güç, çalışanlara güçlü bir güven duygusu, sadakat ve sorumluluk bilinci aşılar. Bu sayede liderin emir ve direktiflerini yerine getirirler. Lider karizmatik gücünü doğuştan elde edebileceği gibi sonradan da kazanabilir.⁵⁵ Karizmatik güç konusunda verilebilecek en güzel örneklerden biri Mustafa Kemal Atatürk'tür. Etkileyici liderlik tarzı ve kararlı duruşu ile Kurtuluş Savaşı sırasında verdiği nutuklar ve liderlik gösterileri, halkı etkileyerek onların mücadele ruhunu canlandırmış ve onlara umut vermiştir. Atatürk'ün karizmatik liderliği, Türk milletinin bağımsızlık mücadelesinde birleşmesine ve başarılı bir şekilde sonuçlanmasına katkıda bulunmuştur.

B. Liderin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler

Liderlik rolünde bulunan bir kişinin yanlış bir tutum sergilemesi, hatalı davranışlar göstermesi ve yanlış kararlar alması liderin başarısız olmasına sebep olabilir.

Liderlerin grup ve toplumlar için karar verirken yapacağı bir hata birçok kişinin bundan olumsuz yönde etkilenmesine ve aynı zamanda kaos ortamının oluşmasına sebebiyet verebilir. Bu nedenle, liderlerin doğru tutum ve davranışlarıyla kalmaları, etkili liderlik sergilemeleri ve hedeflere doğru ilerlemeleri önemlidir. Lider, verdiği

⁵⁵Funda Aydın, "Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2016, s.13; Akın Göçer, "Bir Yükseköğretim Kurumunda Algılanan Güç Türleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2020, s.16.

kararların olası ciddi sonuçlarını anlamalı ve olumsuz sonuçların önlenmesi için kararlarını dikkatlice gözden geçirmelidir.⁵⁶Başka bir deyişle, liderlerin hatalı kararları toplumda geniş çaplı olumsuz etkilere ve kaos ortamına yol açabilir.

Liderin başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörleri şu başlıklar altında açıklamak mümkündür:⁵⁷

1. Takipçilerine İnsani Değerlerle Yaklaşmamak

Liderler takipçilerini bir birey olarak görmeli ve her birinin kendine özel ve farklı yanlarının olduğunu göz önünde bulundurarak onlara bir değer olarak yaklaşmalıdır. Lider, takipçileriyle etkileşimde bulunurken insani değerlere önem vermeli ve bunları temel almalıdır. Bu davranışı sergileyemeyen bir liderin örgüte, kuruma ve topluma liderlik etmesi zorlaşır ve başarısız olma riskiyle karşı karşıya kalır.

2. Takipçilerine Empatik Yaklaşmamak

Liderlerin önemli bir niteliği, takipçilerini anlamak, duygularını bilmek ve onlarla empati kurmaya çalışarak kendilerini onların yerine koymaktır. Empati kuramayan yönetici ve liderler bir noktada başarısızlıkla karşı karşıya kalacaklardır. Yönetici ve liderlerin ölüm, hastalık, nişanlanma, evlenme, boşanma vb. hallerde takipçilerine karşı empati kurması başarılı olabilmeleri için çok önemlidir. Başka bir deyişle çalışanlar, liderlerinin ve yöneticilerinin kendilerini anladıklarını ve duygularını önemsediklerini gördüklerinde daha motive olurlar, aralarındaki güven ve iletişim güçlenir bunun sonucunda işlerini daha iyi yaparlar. Bu durum liderin başarılı olduğunu gösterir.

3. Ödüllendirmede Yanlı Davranmak

Lider konumundaki kişilerin yapması gereken önemli davranışlardan biri çalışanları motive etmek ve başarılı olduklarında onları ödüllendirmektir. Çünkü ödüllendirme davranışı çalışanların işlerini daha iyi yapmaları konusunda teşvik eder. Ancak diğer bir önemli konu ödüllendirme yapılırken yanlı davranmamaktır. Lider ve

⁵⁶Salih Güney, age., s.61; Emine Akün, “Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Buna Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.26.

⁵⁷ Salih Güney, age., ss.62-64

yöneticiler yanlış davranırsa grup, toplum, örgüt içinde sorunlar çıkar, güven kaybı oluşur ve bu durum liderin başarısız olmasına sebep olur.

4. Yaptığı Hatalarda Israr Etmek

Liderler sık sık yoğun faaliyetler içinde bulunurlar ve bu süreçte hata yapmamaları pek mümkün değildir. Ancak, önemli olan liderlerin yaptıkları hatalarda ısrarcı ve inatçı olmaması gerektiğidir. Hatayı kabul edip, ders çıkarıp sebep sonuç ilişkisi kurabilmelidir. Aksi halde kendine göre sebepler bulup hatasına devam eden, uzlaşmaya yanaşmayan, eleştirilere kulak tıkayan liderlerin sonu başarısızlık olacaktır. Aynı zamanda içinde bulunduğu örgüt ve toplumunda başarısız olmasına sebebiyet verecektir.

5. Sahip Olduğu Gücü Çok Önemsemek

Liderlerin sahip olduğu güçleri bir önceki bölümde açıklamıştık. Liderlerin güçlerinin olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Güç olmadan lider olunamaz. Ancak sahip olunan bu güce güvenerek her istediğini kimseden çekinmeden yapan liderler grup ve toplumun tepkisi ile karşılaşır. Lideri lider yapan grup, toplum ve onu takip edenlerdir. Lider bunun bilincinde olarak hatalı davranışlardan kaçınmalı ve ısrarcı olmamalıdır. Aksi halde grup ve toplum liderlik konumundaki bireyi dışlayabilir ve başarısızlık meydana gelir.

6. Ruhsal Açıdan Olgun Olmamak

Liderin sahip olması gereken özelliklerden biri ruhsal açıdan olgun davranma erdemine sahip olmasıdır. Bir lider her koşulda duygusal dengesini korumalıdır. Liderler rolleri gereği sık sık stresli ve zorlayıcı koşullarla veya krizlerle karşı karşıya kalabilirler. Ruhsal açıdan olgun davranan bir lider bu süreçleri daha iyi yönetebilir ve zorluklarla başa çıkabilir. Bu sebeple ruhsal olgunluk liderlikte başarılı olmak için gereklidir. Aksi halde liderlik konumundan uzaklaşıp başarısız olurlar.

7. Kendisinden Sonra Yeni Liderlerin Yetişmesini Engellemek

Gerçek liderler, gelecek nesil liderleri eğiten ve destekleyen bireylerdir. Lider, liderlik yetenekleri ve becerilerine sahip olan bir veya daha fazla bireyi seçer, onları eğitir, geliştirir ve gelecek liderlerin yetişmesine katkıda bulunur. Eğer kendisinden sonra yeni liderler yetiştirmese veya geliştirme fırsatlarını kısıtlarsa takipçilerinin

motivasyonu düşer, yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını engellemiş olur. Bunun sonucunda yerine geçecek kimse olmadığı için çatışma, kaos ve parçalanmalar boy gösterir. Lider ve kurum uzun vadede başarısız olur.

8. Kişisel Menfaatlerini Ön Planda Tutmak

Liderler grup ve toplum için amaç ve hedefler belirlerken öncelikli olarak grup, kurum yada toplumun menfaatlerini göz önünde bulundurmalıdır bu perspektifle hareket etmelidir. Kendi çıkarları için hareket eden ve kendi çıkarlarını önde tutan bir liderin başarısız olması ve konumunu kaybetmesi kaçınılmazdır.

9. Değişime Direnmek

Günümüzde başarılı olabilmek için liderlerin değişimi benimsemesi, değişimi kabul ederek ayak uydurması ve yeniliğe açık olması gerekir. Çünkü liderlik, kökleri değişimin felsefesinde olan bir kavramdır. Grup ve toplumda değişimi başlatan öncüler liderlerdir. Değişime direnerek geride kalmayı kabul eden liderler ya da değişmemekte ısrarcı olan liderler takipçileri tarafından liderliklerinin sorgulanmaya başlanmasına sebebiyet verir, grup ve toplumda çatışmalar çıkar. Bununla birlikte liderin başarısızlığı söz konusu olur.

10. Gündemi Takip Etmemek

Tüm liderlerin, ülkedeki ve dünyadaki güncel gelişmeleri yakından takip etmeleri ve derinlemesine analiz etmeleri önemlidir. Liderlerin gündemden kopmaları, zamanla takipçileri tarafından eleştirilmesine yol açabilir. Bu durumda liderlerin, takipçilerine liderlik etmeleri daha zor hale gelir, başarısız olur takipçilerinin güvenlerini kaybetme riskiyle karşılaşır. Bu nedenle, liderlerin güncel konuları takip etmeleri ve bu konularda bilgi sahibi olmaları önemlidir.

11. Yeni Hedefler Belirleyememek

Liderin grup ve toplum için amaç ve hedefler belirleyerek onları etkilemesi ve harekete geçirmesi liderliğin öncelikli koşullarından biridir. Amaç ve hedef belirleyemeyen liderler takipçilerini harekete geçiremez grup ve toplumda sorunlar baş göstermeye başlar bu durum liderin başarısız olmasına sebebiyet verir. Liderlerin, toplumun çıkarlarına uygun yeni amaçlar ve hedefler belirlemesi görevleri arasında yer alır.

12. Takipçilerin Cesaretini Kırmak

Lider tarafından belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelen grup ve toplumlarda çatışmaların ve fikir ayrılıklarının olması kaçınılmazdır. Gerçek bir lider takipçilerinin fikir ayrılıklarını ve çatışmalarını profesyonelce yönetebilmeli çözüm üretebilmelidir. Takipçileri tarafından sunulan çözüm önerilerine kulak tıkamamalı, onları dinlemeli cesaretlendirmelidir. Takipçilerin cesaretini kıran bir lider amaç ve hedeflerden sapacak, grup içinde motivasyonun düşmesine neden olacak ve başarısızlık riskiyle karşı karşıya kalacaktır.





IV. LİDERLİK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR

Liderlik konusu insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte geçmişten günümüze hep ilgi duyulan, anlaşılmaya çalışılan ve araştırılan bir kavram olmuştur. Liderlik kavramına çeşitli açılardan yaklaşıp farkı yönlerini vurgulamak için çalışmalar yapılmıştır ve bunun sonucunda pek çok kuram ve yaklaşım geliştirilmiştir. Liderlik kuramları, liderliği tanımlamak, liderlik özelliklerini belirlemek ve liderlik etkinliğini açıklamak amacıyla ortaya konmuştur. Liderlik kuramlarının anlaşılması, liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi ve liderlik etkinliğinin artırılması açısından büyük önem taşımaktadır. Liderlik kavramıyla ilgili yapılan kuramları aşağıda yer alan başlıklar halinde açıklamak mümkündür.

A. Büyük Adam Kuramı

Tarihe ve toplumlara yön verip ışık tutan büyük adamların araştırılmasıyla 20. Yüzyılın başlarında liderlik kavramıyla ilgili ilk yazılı çalışmalar yapılmıştır. Büyük adam kuramı en eski liderlik kuramı olarak bilinmektedir. Büyük adamlar teorisi ilk kez 1841 yılında Thomas Carlyle tarafından “On Heroes” isimli eserinde karşımıza çıkmaktadır.⁵⁸ Büyük adam kuramı, kişilerin lider olarak dünyaya geldiğini ve liderlik vasıflarının doğduğunda var olduğu düşüncesini savunmaktadır. Doğuştan sahip olunan liderlik nitelikleri sayesinde büyük adamlar her yerde ve her zaman grup ve toplumları etkileyerek amaç ve hedefleri doğrultusunda insanları yönlendirip lider olarak ortaya çıkabilmektedirler.⁵⁹ Kısaca bu teorinin temelinde lider olunmaz lider olarak doğulur düşüncesi vardır.

Bu teorinin "büyük adam" kuramı olarak anılmasının temel nedeni, tarihsel olarak egemen olan ataerkil geleneğin etkisidir. Liderlik, uzun bir süre boyunca genellikle erkekler tarafından yerine getirilen bir rol olarak görülmüştür.⁶⁰ İnsanlık tarihine bakıldığında büyük başarılar kazanmış üstün yetenekli bireyler, toplumlar

⁵⁸Fatma Yılmaz, “Liderlik Kavramına Genel Bir Bakış”, **Liderlik Tarzları Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma**, Editör: H. Tezcan Uysal, Nobel Yayınları, Ankara, 2020, s.18.

⁵⁹Oylum Cansüğü, age., ss. 26-27.

⁶⁰Khan Muhammed Rajabi, age., s.33.

tarafından öncü, kurtarıcı, kahraman olarak tanımlanmıştır.⁶¹Bu kuramın temel aldığı varsayımların ilki liderin dünyaya gelirken liderlik yapmalarını sağlayacak özelliklere doğuştan sahip olduğu ve bu sayede yükselebildikleridir. İkincisi ise liderler ancak ve ancak kendilerine duyulan ihtiyaç büyük olduğu zamanlarda meydana çıkmaktadırlar. Ancak buna karşılık ünlü sosyolog, biyolog ve aynı zamanda filozof olan Herbert Spencer büyük adam teorisinin bilimsel olmadığını, çocukça olduğunu ve bilimsel temellere dayanmadığı belirtmiştir. Ona göre büyük liderleri toplum ve gruplar meydana getirmekteydi.⁶² Başka bir deyişle, büyük adam kuramı, liderliği doğuştan gelen özelliklere bağlayarak, tarihsel olarak erkek egemenliğinin etkisi altında gelişmiş bir teoridir. Bu kuram, insanlık tarihindeki liderlerin genellikle üstün yetenekli bireyler olarak görülmesine dayanır ve liderliği kurtarıcı veya kahraman figürleri üzerinden tanımlar. Ancak, Herbert Spencer gibi bazı düşünürler bu teorisin bilimsel temellere sahip olmadığını ve liderliğin toplumsal ve grup dinamiklerinden kaynaklandığını savunmuşlardır.

Bu teorisin başarısızlığının temel nedeni çevresel faktörleri göz ardı etmesi ve liderliğin öğrenilebilir olduğunu önemsememesinden kaynaklanmaktadır. Liderlik kavramı ile yapılan çalışmalar Carlyle ile başlamıştır ve özellikler kuramının ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır. İlerleyen süreçte liderlerin ortak özelliklerinin neler olduğu, özelliklerin etki ve kapsam alanlarının neler olduğu merak konusu olmuş ve bu bağlamda çalışmalara ağırlık verilmiştir. Böylelikle özellikler kuramı ortaya çıkmıştır.

B. Özellikler Kuramı

Liderlik temelde insanları bir amaç için etkileyerek harekete geçirme yeteneğidir. İnsanları etkileyebilmek ve başarılı bir lider olabilmek için liderde bulunması gereken bir takım özelliklere ihtiyaç vardır. Büyük adam teorisinde bu liderlik özelliklerinin doğuştan geldiği düşünülmekteydi. Ancak ilerleyen süreçte liderliğin sadece doğuştan gelen bir takım özelliklerin varlığı ile değil aynı zamanda sonradan eğitim ve öğrenme ile kazanılabileceği düşüncesi kabul görmüştür.

⁶¹Faruk Şahin, “Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2012/1, s.143.

⁶²Behrad Khodasheras, age., ss.31-32.

Özellikler kuramını savunan araştırmacılar liderlerin belirli niteliklere sahip olmaları gerektiğini liderlerin ancak bu nitelikler vasıtasıyla diğer bireylerden ve takipçilerinden ayrılabilceğini savunmuşlardır. Bu kuramda liderlerin sahip olduğu yeteneklerinin dışında kendi fiziksel ve bireysel özelliklerinin lider olma sürecinde etkili olduğu düşünüp liderlik özellikleri detaylı olarak irdelenmiştir.⁶³ Liderlik kavramı farklı psikolojik ve fiziksel özelliklere göre değerlendirilmiş ve zeka, girişkenlik, kararlılık, kendine güvenme, başarıma arzusunda olma, yönetebilme, enerjik ve dinamik olma, gerçekçi olma gibi özelliklere değinmiştir. Belirtilen özelliklerin bazılarının doğuştan, bazılarının ise sonradan kazanıldığı iddia edilmiştir.⁶⁴ Başka bir deyişle, özellikler kuramı liderliği belirli niteliklere dayandırarak, liderlerin bu özelliklerle diğerlerinden ayrılabilceğini ve takip edilebileceğini savunur.

Liderlik sürecinde liderin kişisel özellikleri arasındaki yakın ilişki incelenmiş ve bu düşünceden yola çıkılarak liderin hangi özelliklerinin takipçilerinden farklı olduğunun açıklanabilmesi için çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Yapılan araştırmalarda en çok vurgulanan özellikler aşağıdaki tabloda listelenmiştir.⁶⁵

Çizelge 3: Liderlerin Sahip Olduğu Özellikler

Yaş	Hissel Olgunluk	Dürüstlük
Boy	Zeka	Samimiyet
Cinsiyet	Bilgi	Doğruluk
Yakışıklılık	İletişim Kurma Yeteneği	Açıksözlülük
Başkalarına Güven Verme	İnisiyatif Sahibi Olma	Kararlılık
Güzel Konuşma Yeteneği	İş Başarma Yeteneği	Özgüven

Bu yaklaşım kapsamında liderin sahip olması gereken özellikleri fiziksel, zihinsel, kişilikle ilgili ve sosyo-ekonomik özellikler olarak dört başlık halinde açıklamak mümkündür.

⁶³Fatma Yılmaz, age., s.19.

⁶⁴İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.268.

⁶⁵Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001, ss.468-469.

1. Fiziksel Nitelikler

Özellikler kuramında liderin başarısı ile fiziksel nitelikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Belirli fiziksel niteliklere sahip olan liderlerin daha etkili ve başarılı olduğu düşünülmektedir.

Liderin fiziksel nitelikleri cinsiyet, yaş, boy, ağırlık gibi somut olarak ölçüm yapıp net bir biçimde tanımlanabilen niteliklerini kapsamaktadır. Özellikler kuramının savunucuları takipçileri etkilemede fiziksel niteliklerin önemini vurgulamışlardır. Ancak liderlik vasıflarına sahip olmayan bir lider sadece fiziksel nitelikleri sebebiyle liderlik konumuna yükselemez. Fiziksel özelliklerin liderliği etkilediği, ancak tek başına yeterli olmadığı kabul edilir.⁶⁶ Stogdill, liderlik ile fiziksel özellikler arasındaki ilişkiyi anlamak için yaptığı on iki çalışmadan dokuzunda, liderlerin uzun boylu olduklarını belirlemiştir. Ancak, liderlik pozisyonunda olan kısa boylu liderler de bulunmaktadır. Örneğin; Gandhi, Napolyon ve Stalin gibi.⁶⁷ Söz konusu liderler toplumları etkileyerek peşinden sürüklemişlerdir. Bu sebeple boy uzunluğunun veya kısalığının liderlik için temel bir fiziksel nitelik olduğunu söylemek doğru değildir.

Yaş ile liderlik arasındaki ilişkiyi anlamak için yapılan bir çalışmada bir topluluğun içinde en yaşlı ve en güçlü konumda olan erkeğin liderlik fırsatının, diğerlerine göre daha yüksek olduğu ifade edilirken, kadın gruplarında ise genellikle en genç kadının liderlik yapma olasılığının diğerlerine oranla daha yüksek olduğu sonucu ortaya kondu. Bir başka çalışmada ise erkeklerin liderlik yapma olasılığının kadınlarınkinden daha fazla olduğunu göstermiştir.⁶⁸ Sonuç olarak yapılan çalışmalarda liderlikte fiziksel niteliklerin rolü araştırılmış ve bazı liderlerin belirli fiziksel niteliklere sahip olmalarının etkinliği arttırdığı düşünülmüştür. Ancak liderlik, yalnızca fiziksel özelliklerle sınırlı değildir ve liderlik potansiyeli birçok faktörün birleşimiyle belirlenir.

2. Zihinsel Nitelikler

Liderlik sürecinde liderin etkili ve başarılı olabilmeleri için zihinsel niteliklerin önemi büyüktür. Zihinsel niteliklerin başında zeka gelmektedir.

⁶⁶Semra Güney, age., s.37;Salih Güney, age., s.371.

⁶⁷Beste Gökçe Parsehyan, age., ss. 30-31.

⁶⁸Semra Güney, age., s.38.

Zeka genellikle hızlı öğrenme, karmaşık sorunları çözme, sosyal yargılama yeteneklerini kazanma ve işleri hızlı ve doğru bir şekilde yerine getirme olarak tanımlanmaktadır. Bilişsel zeka ise dikkat, hafıza, karar verme, mantık yürütme, soyut düşünme gibi adlandırılan zihinsel yetilerle ifade edilmektedir. Stogdill yapmış olduğu araştırmasında lider kişinin sergilediği iletişim yeteneği, karar verme becerisi ve bilgi düzeyinin liderlikle ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Bu kapsamda liderlerin takipçilerine nazaran daha üstün zekaya sahip olduğunu tespit etmiştir. Liderin takipçilerine kıyasla daha üstün derecede zekaya, bilgiye, öngörüye ve problem çözme becerisine sahip olmasının ona güvenilirlik, etkileme ve bağlılık gibi olumlu etkileri vardır. Liderler bu özellikleri sayesinde takipçilerini etkileyerek hem daha güçlü ilişkiler kurabilir hem de örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için daha etkin kararlar alabilirler.⁶⁹ Yüksek bir zeka seviyesine sahip liderin grup içinden sıyrılarak parlaması diğer kişilere nazaran daha kolay olmaktadır. Zihinsel nitelikler etkili ve başarılı liderlik için çok önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir ancak tek başına zeki olmak liderlik için yeterli değildir.⁷⁰ Başka bir deyişle, liderin zekası, liderlik sürecinde önemli bir rol oynar çünkü zeka, liderin karmaşık sorunları çözme yeteneği, hızlı öğrenme kabiliyeti, etkili kararlar alma becerisi ve işleri doğru ve hızlı bir şekilde yerine getirme yetisi gibi kritik liderlik niteliklerini güçlendirir. Ancak zihinsel nitelikler tek başına yeterli değildir. Zeka ile birlikte diğer liderlik vasıflarının bir arada olması lideri başarıya götürür.

3. Kişilikle İlgili Nitelikler

Her bir bireyin kendisine ait kişilik özellikleri diğer bireylere göre farklıdır. Liderlerin kişilikle ilgili nitelikleri takipçileri ile farkını ortaya koyan ve somut olarak ölçülemeyen niteliklerini ifade eder. Başarılı bir liderin bireysel güven, ikna yeteneği, anlama kabiliyeti, fikirleri açık olarak belirtme ve konuşma yeteneği, sakin olma, dinleme kabiliyeti, sorumluluk duygusuna sahip olma, inisiyatif kullanabilme gibi etki yaratan kişilik özelliklerine sahip olması beklenir. Liderde bulunması beklenen bu nitelikler takipçileri etkileme ve harekete geçirmede önemli katkılar sunmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda liderde bulunması gereken kişilikle ilgili nitelikler aşağıda detaylı şekilde açıklamıştır.

⁶⁹Uğur Atakan Denizkuşu, “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2023, s.37; İlknur Sayan, age., s.63.

⁷⁰Semra Güney, age., s.38.

a. Bireysel Güven

Liderlik ile bireysel güven arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Kendisinin farkında olan ve kendisine güvenen bir lider şüphesiz takipçilerinin de güvenini kazanarak daha başarılı olacaktır.

Zorluklarla başa çıkabilmek ve kriz anlarını doğru ve etkili yönetebilmek, çözüm yolu bulmak ancak özgüveni yüksek liderliğin varlığı ile mümkündür. Lider kendi yeteneklerinin bilincinde olmalı ve kendisine güvenmelidir. Bu sayede gruba, topluma veya işletmelere katma değer sağlayabilir ve başarılı olabilir.⁷¹ Kısacası liderlikte bireysel güven liderin etkili bir şekilde takipçilerini yönlendirebilmesi, güven sağlaması ve organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesini sağlayan önemli bir unsurdur.

b. İkna Yeteneği

Liderlerin başarılı olabilmeleri ve takipçilerini etkileyerek harekete geçirebilmeleri için ikna yeteneklerinin olması gerekir. Bu nedenle ikna yeteneği liderlik sürecinde büyük önem arz etmektedir. İkna yeteneğine sahip olmayan bir lider diğer liderlik yeteneklerine sahip olsa dahi başarılı olamaz.⁷² Başka bir deyişle, her bir birey farklı kişilik, duygu ve düşünceye sahiptir. Liderin bir amaç ve vizyon için farklı bireyleri aynı amaç etrafında toplayabilmesi onları etkileyip ikna etmesi ile doğru orantılıdır. Bu sebeple ikna yeteneği olmayan bir lider takipçilerin hareketlerine yön veremez, onlara iş gördürüp peşinden sürükleyemez. Ancak ikna olan takipçiler gönüllü olarak lideri izlerler. Bu sebeple başarılı bir liderin diğer niteliklerle birlikte ikna yeteneğinin de olması gerekir.

c. Anlama Kabiliyeti

Liderliğin önemli niteliklerinden biri anlama kabiliyetidir. 1960 yılında Fiedler, başarılı liderlerin başarılı ve başarısız takipçilerini ayırt etmede daha becerikli olduklarını ve gerçek liderlerin güçlü bir sezgiye ve derin bir anlayışa sahip olduklarını öne sürmüştür.⁷³ Başka bir deyişle anlama kabiliyetine sahip olan liderler takipçilerinin duygu ve düşüncelerini anlar, güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek

⁷¹Mesut Öztürk, “Psikolojik Güçlendirmenin Öz Liderliğe Etkisinde Proaktif Kişiliğin Aracı Rolü: Havacılık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.88.

⁷²Salih Güney, age., s.373.

⁷³Uğur Atakan Denizkuşu, age., s.38.

ihtiyaçlarının ne olduğunu anlar ve bu yönde harekete geçerek güçlü bağlar kurar. Ek olarak grup ve toplum içinde meydana gelen sorun ve problemleri anlama kabiliyeti sayesinde daha kolay analiz edip çözüm üretir. Bağarılı bir liderlik sürecinde liderin anlama kabiliyetinin yüksek olması kendisinden beklenir.

d. Fikirleri Açık Olarak Belirtme ve Konuğma Yeteneği

Lider tarafından sahip olunan fikir ve dğnceler takipçilerine açık ve anlağılır bir dille anlatılıp eyleme dnğtrldğnde önem kazanır. Aksi halde kimseye aktarılamamığ, fayda sağlayamamığ parlak fikirler sahibinin zihninde hapsolur. Liderlik için önemli olan açık ve takipçilerin anlayabileceği şekilde fikir ve dğncelerini belirtmektir. Burada liderin konuğma yeteneği de önemlidir. Bağarılı bir liderin yolu güçlü bir hitap, anlağılır bir dil ve konuğma yeteneğinden geçer.⁷⁴ Bağka bir deyiğle takipçilerine zihnindekileri açık ve net bir şekilde aktaramayan veya ne dediği anlağılmayan bir liderin bağarılı olabilmesi pek mümkün değildir.

e. Sakin Olma

Liderlerden beklenen en zor kriz anlarımla ve riskli anlarda dahi sinirlerine hakim olarak sakin kalmaları ve kendilerini kontrol edebilmeleridir. Bu davranığı sergileyebilen liderlerin kendini kontrol edemeyen liderlere nazaran daha bağarılı olacakları ve takipçilerine liderlik yapabilecekleri kuğkusuzdur.⁷⁵ Bağka bir deyiğle lider her türlü durumda ve ėartta sakinliğini korumalıdır. Böylelikle daha doğru kararlar alabilir. Liderin telağa kapılması hem yanlış karar almasına hem de takipçilerini de telağa sürüklemesine sebep olarak bağarısızlığa neden olabilir.

f. Dinleme Kabiliyeti

Bir liderin nasıl ki iyi bir konuğma yeteneğine sahip olması gerekiyorsa aynı zamanda iyi bir dinleyici de olması gerekir. Lider takipçilerinin söylediklerine kulak asmalı, onların dğncelerini ve fikirlerini iyi bir şekilde dinlemelidir. Söylediklerinin lider için bir anlam ifade etmediğini dğnen veya dinlenilmediğini dğnen bir takipçinin lidere karėı olan bağlılığı zarar görebilir. Lider takipçilerinin söylediklerini dinleyip değer vermeli onları etkilemeli ama en son kararı ve sözü kendi söylemelidir.

⁷⁴Salih Güney, age., s.374.

⁷⁵Ibid.

Başarılı liderlik bunu gerektirir.⁷⁶ Başka bir deyişle lider iyi bir dinleyici olmalı takipçilerinin düşüncelerine değer vermeli ama son sözü kendi söylemelidir.

g. Sorumluluk Duygusuna Sahip Olma

Sorumluluk sahibi liderler düzenli, disiplinli, planlı, güvenilir, hedef odaklı, kararlı, dikkatli, sistematik ve çalışkandır. Başladıkları işleri tamamlarlar. Sorumluluk duygusu alma özelliği liderlerde bulunması gereken önemli bir niteliktir. Lider aldığı kararların sorumluluğunu üstenebilmeli ve yanlış karar verdiğinde başarısızlığı için başkalarını suçlamamalıdır.⁷⁷

Sadece liderin sorumluluğunun bilincinde olması yeterli değildir. Lider tarafından belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleşebilmesi için grup ve toplumdaki takipçilerinde sorumluluklarının bilincinde olması ve bu bilincin lider tarafından takipçilere işlenmesi gerekmektedir. Eğer grup üyeleri sorumluluklarının farkında olursa liderin verdiği görevlerini yerine getirirler.⁷⁸ Başka bir deyişle, liderin liderlik ettiği grup ve topluma karşı sorumlukları vardır. Liderin bu sorumlulukların bilincinde olarak hareket etmesi ve takipçilerine de bu sorumluluğu doğru şekilde aktarabilmelidir. Takipçiler bir amaç ve hedefi gerçekleştirmek için liderin etrafında bir araya gelirler. Eğer lider ve takipçiler sorumluluğunu bilmezse lider grup üyelerini bir arada tutamaz dağılmalar başlar, başarısızlık boy gösterir.

h. İnisiyatif Kullanabilme

İnisiyatif kullanma, belirgin ve net yönergelerin olmadığı durumlarda karar verme ve eyleme geçme yeteneğidir. İnisiyatif sahibi bir lider, beklenmedik durumlarda bağımsız olarak karar verebilme kabiliyetine sahip olmalı ve kriz anlarını etkili bir şekilde yönetebilmelidir.⁷⁹ Başarılı bir lider gerektiği durumlarda inisiyatif almalı ve takipçilerini harekete geçirmelidir. Kriz anlarında ve gerektiğinde bağımsız kararlar verebilmeli bunun için üstlerinden onay bekleyerek zaman kaybetmemelidir.⁸⁰ Başka bir deyişle, inisiyatif kullanma liderin belirli olmayan koşullarda hızlı karar verme ve eyleme geçme yeteneğidir.

⁷⁶Ibid.

⁷⁷İlknur Sayan, age., ss. 65-66.

⁷⁸Salih Güney, age., s.374.

⁷⁹İlknur Sayan, age., s.66.

⁸⁰Mesut Öztürk, age., s.92.

1. Diğer Kişilik Özellikleri

Liderlerin sahip olduğu özellikler liderlik başarılarını olumlu yönde etkilemektedir. Yukarıda açıklanan liderlik özelliklerinin dışında listeyi uzatabilmek mümkündür. Ancak genel olarak liderde bulunması istenen diğer kişilik özellikleri vicdan sahibi olması, yaratıcı olması, hayal gücünün kuvvetli olması, dışa dönük bir kişiliğe sahip olması, konuşkan olması, deneyimlere açık olması, çevresine karşı uyumlu olması, mütevazı ve olgun bir kişiliğe sahip olması, zamanı iyi kullanabilmesi ve adil olması şeklinde sıralanabilmektedir.⁸¹ Başka bir deyişle liderlerin üst düzey kişilik özelliklerine sahip olması liderlik başarılarını artırıcı etkiye sahiptir. Liderlerin tüm nitelikleri bir arada sağlamaları pek mümkün değildir. Ancak niteliklerin sayısı arttıkça başarılı olma ihtimali daha mümkün hale gelmektedir.

4. Sosyo- Ekonomik Nitelikler

Stodgill tarafından sosyo- ekonomik niteliklere ilişkin yapılan araştırmalar neticesinde etkili olmuş liderlerin çoğunluğunun ayrıcalıklı bir sosyo –ekonomik zümreden geldikleri sonucu çıkmıştır. Bir başka çalışmanın sonucunda ise liderlerin ailelerinin ayrıcalıklı bir zümreye tabi olmadıkları idareci bir aileden ya da ailelerin serbest meslek çalışanı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Takipçilerinden farklı olarak liderlerin sosyal etkinlikleri daha fazla katıldıkları ve daha iyi bir eğitim almış oldukları düşüncesi ileri sürülmüştür.⁸² Liderlerin takipçilerine göre daha üstün bir eğitim geçmişi olması ve eğitimdeki başarıları takipçileri etkileme sürecinde olumlu sonuçlar doğurur. Sosyo- ekonomik niteliklerin liderlerin başarısını arttırdığı ancak tek başına yeterli olmadığı diğer niteliklerinde liderde bulunması ile başarılı bir lider olunabileceği sonucuna varılmıştır.⁸³ Başka bir deyişle, üstün sosyo-ekonomik nitelikler liderlerin başarısında etkili olsa da, başarılı liderlik için gerekli olan diğer niteliklerin de liderde bulunması gerekmektedir.

Özellikler teorisi, liderlik fenomenini yalnızca niteliklerle açıklamaya ve kişileri aynı standartlara göre değerlendirip değişkenleri göz ardı etmeye çalışması nedeniyle ciddi eleştirilere maruz kalmıştır. Ayrıca, iyi bir liderin nasıl yetiştirileceğine dair net bir yanıt sunamaması da eleştirilerin odak noktası olmuştur. Aynı zamanda sadece liderlik değişkenine göre kuramın açıklanması özellikler

⁸¹Ibid.

⁸²Semra Güney, age., s.39.

⁸³Salih Güney, age., s.375.

kuramının genel bir geçerliliğe sahip olmadığını ve başarılı liderlerin her zaman ortak benzerlikler göstermediği bulgusu ortaya çıkmıştır.⁸⁴ Başka bir deyişle, özellikler teorisi liderliği sadece bireysel niteliklerle sınırlayarak diğer değişkenleri göz ardı ettiği için eleştirilmiştir. Ayrıca, bu teori liderliğin nasıl geliştirileceği konusunda net bir rehberlik sunmadığı için eleştirilerin hedefi olmuştur.

Özellikler teorisinin başarısız olmasında kuramın liderleri takipçilerinden ayıran niteliklerini tam olarak açıklamada eksik kalmış olmasıdır. Bu eksikliklerden ilki özellik sayısının çok fazla olması ve toplumda yaşanan yeni olaylarda yeni özelliklerin eklenmesi ile birlikte listenin uzaması ve genel geçerliliğini kaybetmesi. İkinci başarısızlık nedeni liderin iletişim yeteneğinin bir nitelik olarak görülmesi. Halbuki bir liderin iletişim yeteneği yok ise aklındakileri takipçilerine aktaramıyor ve onlarla iyi bir iletişim kuramıyorsa diğer niteliklerin varlığı önemini yitirecektir. Bu sebeple başarılı liderlikte iletişim çok önemlidir. Ancak özellikler kuramı iletişimi liderde bulunması gereken bir nitelik olarak görmektedir. Üçüncü sırada farklı grup ve toplumlarda ortaya çıkan tüm liderlerin özelliklerinin aynı olması gerektiği düşüncesidir. Şöyle ki bir toplum için gerekli olan liderlik özellikleri başka bir toplum için gerekli olmayabilir. Örnek verecek olursak bir itfaiye ekibinin lideri olan kişinin liderlik özellikleriyle ar-ge merkezinin liderinin aynı özelliklere sahip olması beklenemez. Özellikler kuramı liderlerin liderlik yaparken ki davranışlarını incelemeyi. Sadece liderlik için gerekli olan niteliklere odaklanır. Son olarak kültürel nitelik irdelenmiştir. Ancak bir kültürün ihtiyacı olan liderlik özelliği başka bir kültür için ihtiyaç olmayabilir ve o kültürde etkisiz, anlamsız kalabilir.⁸⁵ Kısacası, özellikler teorisi liderlerin belirli niteliklerini sıralayarak genel geçerliliği ve iletişim yeteneğinin önemini göz ardı ederken, liderlik için kültürel farklılıkları ve değişen toplumsal ihtiyaçları göz önünde bulundurmamaktadır.

C. Davranışsal Liderlik Kuramları

Özellikler kuramının eleştirilere maruz kalması ve liderliği açıklamada yetersiz kalması sebebiyle araştırmacılar liderlerin davranışsal niteliklerine yoğunlaşarak davranışsal liderlik kuramını geliştirmişlerdir.

⁸⁴Cemil Durmaz, age., s.8; Fatma Yılmaz, age., s.20.

⁸⁵Ulaş Çakar, “Duygusal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2002, s.33.

Davranışsal liderlik kuramları, liderin belirli davranışlarla diğer insanlardan ayrıldığı fikrine dayanır. Bu yaklaşımlara göre liderin başarısını ve etkinliğini belirleyen temel unsurlar, kişisel özelliklerinden ziyade liderlik sürecinde sergilediği davranışlardır. Liderin astlarla iletişim tarzı, yetki devri yapma veya yapmama kararı, planlama ve kontrol yöntemleri, hedef belirleme şekli gibi davranışlar, liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak kabul edilir. Bu bağlamda lider adayları belirli davranışları öğrenip uyguladığında liderlik özelliği kazanabilmektedir. Oysaki özellikler teorisi bir kişinin lider olabilmesini doğuştan gelen niteliklerin varlığı ile açıklamaktadır. İstenilen davranışların öğrenilip uygulanması olası liderlerin sayısını fazlaştırmıştır.⁸⁶ Başka bir deyişle, davranışsal kuramın temelini liderin sergilediği davranışlar oluşturur, liderler bu davranış farklılıkları ile diğer insanlardan ayrılırlar.

Davranışsal liderlik yaklaşımları liderin karakteristiklerinin yanı sıra takipçilerine olan davranışlarını inceleyerek detaylandırmıştır. Yapılan çalışmada liderlerin iki tür genel davranışı sergilediklerini öne sürmektedir. Bu bağlamda iki genel davranıştan ilki görev ikincisi ilişki davranışlarıdır. Görev davranışında liderin belirlediği amaç ve hedeflere izleyenlerin ulaşabilmesi için lider ekip üyelerinin rollerini belirler aynı zamanda lider ekip üyelerinin nerede, ne zaman, hangi işi yapacağını bilincindedir. Lider göreve yönelik davranış sergilerken aynı zamanda iletişim kanalları ve işi başarmak için çaba sarf eder böylelikle hedeflere ulaşmada başarılı olunur. İlişki davranışında ise lider, takipçilerinin kendilerini rahat ve özgüvenli hissetmelerini, karşılıklı güven duymalarını, kendi benlikleriyle uyum içinde olmalarını arzular. Takipçilerine sorumluluk yükler ve kendi güçlerini kullanmasına yardımcı olur. Davranışsal liderlik kuramında amaç liderlerin amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için takipçilerini etkileyerek harekete geçirirken bu iki tür davranış sergilemeleri ve başarıya ulaşmalarıdır.⁸⁷ Başka bir deyişle, davranışsal liderlik yaklaşımları liderlerin görev odaklı ve ilişki odaklı davranışlarını inceleyerek, hem hedeflere yönelik yol gösterme hem de takipçilerin moral ve işbirliği açısından güçlendirilmesini sağlamayı amaçlar.

Davranış ön plana alarak liderliği tanımlamaya çalışan bu kuram aşağıdaki sorulara cevap aramaktadır.⁸⁸

⁸⁶Ibid.,ss.33-34; Geldimurat Cumaguliyev, age., s.12.

⁸⁷Shahzad Khan Durrani, “Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları İle Çalışanların Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2018, s.9; Recep Bozlağan, age., s.35.

⁸⁸Salih Güney, age., s.377.

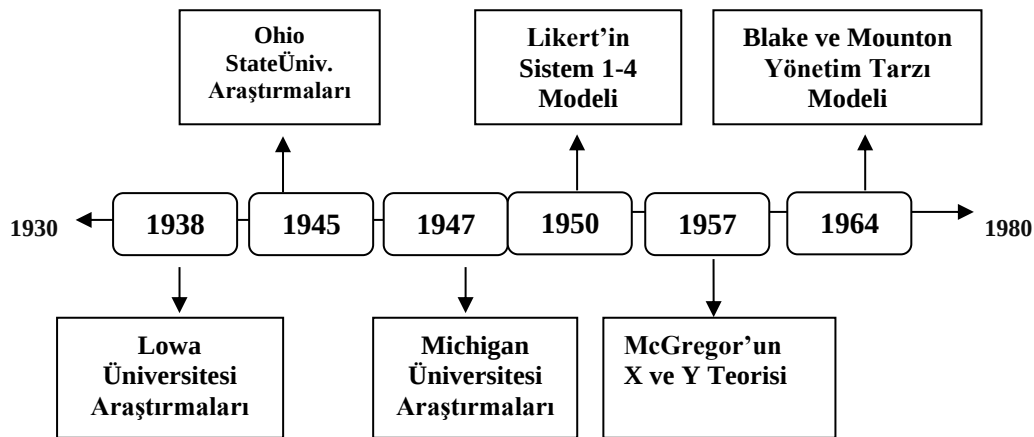
- Lider karar alma sürecinde ne yapar?
- Lider işleri nasıl ve ne şekilde yerine getirir?
- Lider takipçilerini nasıl eğitir?
- Lider ne tür davranışlar sergiler?

Daha özet bir ifadeyle liderin davranışlarında ne ve nasıl sorusunun cevabı aranır. Liderlik sürecinin temel noktalarından biri takipçileri etkileyerek hareketlerine yön vermektir. Bu sebeple bu kuram etkilemenin temelini liderlerin takipçilerine karşı sergilemiş olduğu davranışlar olduğunu öne sürer.

Davranışsal liderlik kuramı ile özellikler kuramı karşılaştırıldığında davranışsal liderlik kuramının sağladığı üç üstünlük bulunmaktadır. Bu avantajları şu şekildesıralamak mümkündür.⁸⁹

- Liderlik davranışlarını göstermek, resmi liderlerin yanı sıra resmi olmayan liderlerin de tanımlanmasını sağlar.
- Liderlikle ilişkilendirilen etkin davranışların tanımlanması durumunda, bu yaklaşımlar eğitim yoluyla başkalarına da öğretilir. Bu durum yeni liderlerin oluşmasına olanak tanır.
- Takipçilerin liderin davranışlarına yanıt olarak sergilediği tutumlar ve lider-takipçi arasındaki davranış etkileşimleri daha yakından araştırılabilir.

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesine katkı sağlayan araştırmacıların yürüttüğü çalışmalar Şekil 1’de sunulmuştur.⁹⁰



Şekil 1: Davranışsal Liderlik Kuramları Zaman Çizelgesi

⁸⁹Nezire Derya Ergun Özler, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013, s.107.

⁹⁰Fatma Yılmaz, age., s.21.

1. Iowa Üniversitesinin Yaptığı Liderlik Araştırmaları

1930'lu yıllarda Kurt Lewin liderliğinde, Iowa Üniversitesi'nde liderlik araştırmaları, R. Lippitt ve R. White'ın katkılarıyla gerçekleştirilen deneylerle yaklaşık olarak 10 yaş grubundaki çocuklar üzerinde başlamıştır. Yapılan bu araştırmalar farklı literatürlerde Kurt Lewin liderlik araştırmaları olarak da geçmektedir. Çalışma kapsamında iki farklı gruba ayrılan çocuklara tiyatro maskesi yapma görevi verilmiştir. Bu çocuk gruplarına demokratik ve otoriter davranışlar sergilenerek gruplar arasındaki farklılıkları Lewin ve Lippitt tespit etmişlerdir. Çalışmanın bir sonraki aşamasına White dahil olmuş ve bu sefer çocuk grupları genişletilerek sabun yontma görevi verilmiş ve gruplara demokratik, otoriter ve serbest bırakıcı liderlik davranışları uygulanmıştır. Davranışsal yaklaşımın ilk çalışmalarından biri olarak yapılan bu araştırmada, liderlik tarzları arasında demokratik, serbest bırakıcı ve otokratik liderlik olmak üzere üç farklı davranış biçimi tanımlandığı ve bu liderlik tarzlarının nasıl kullanıldığı ile liderlerin yetkinliklerinin izleyiciler tarafından nasıl değerlendirildiği incelenmiştir.⁹¹Kısaca özetlemek gerekirse bu araştırma liderlik tarzlarının liderlerin yetkinliklerini nasıl kullandıklarını ve izleyicilerin lider davranışlarını nasıl değerlendirdiklerini açıklığa kavuşturmuştur.

Iowa Üniversitesinin yaptığı liderlik araştırmalarına göre demokratik, otokratik ve serbest bırakıcı liderlerin açıklaması aşağıda yapılmıştır.⁹²

Demokratik Liderlerin Özellikleri: Bu liderlik tarzında liderler kararların alınmasında grup üyelerine yardımcı olur, onlara cesaret verir ve rehberlik ederler. Bunun sonucunda kararlar grup üyeleri tarafından alınır. Başka bir deyişle lider tek başına karar almaz kararlar tüm grup üyelerinin eşit yetkisiyle ve katılımıyla fikir beyan etme özgürlüğü içinde alınır. Demokratik liderlik davranışının benimsendiği gruplarda esasen lider düşünce itibarıyla grup üyesi konumundadır. Ve gruptaki diğer üyeler çalışacakları iş arkadaşlarını seçme ve iş bölümü yapmakta serbest davranabilirler. Lider değerlendirme ve tenkit yaparken kişisel duygulara veya önyargılara dayanmaksızın objektif şekilde davranır. Demokratik bir liderin grup üyelerine karşı kullandığı bir cümleye örnek verirsek ; “ Ben iyi kararlar alabilirim. Sen de iyi kararlar alabilirsin.”

⁹¹Muhammet Kaya, “Demokratik ve Otoriter Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karabük Üniversitesi, Karabük, 2020, s.26; Semra Güney, age., ss.48-49; Fatma Yılmaz, age., s.22; Onur Can Binici, age., s.11;

⁹²Salih Güney, age., ss.384-385; Semra Güney, age., ss.48-49; Onur Can Binici, age., s.11.

Otokratik Liderlerin Özellikleri: Bu liderlik tarzını benimseyen liderler grubun amaçlarını ve stratejilerini kendisi belirler. Grup tarafından yerine getirilecek görev ve sorumlulukların şeklini veya işlerin nasıl ve ne şekilde yapılacağına lider karar verir. Kendisini grubun bir üyesi olarak görmeyip kendisini grup faaliyetlerinin dışında tutar. Otokratik lider emirler verir ve verilen emirlerin grup üyeleri tarafından yerine getirilmesini bekler. Bunu yaparken emrin nedenini grup üyelerine açıklamaz. Emirlere riayet edenleri ödüllendirir etmeyenleri cezalandırır. Grup tarafından kendisine sunulan fikir ve önerilere kulak asmaz. Son olarak grup üyelerini değerlendirirken veya eleştirirken geçmiş deneyimleri, değerleri, inançları ve önyargıları gibi faktörlerden etkilenir ve objektif davranamaz. Otokratik bir liderin grup üyelerine karşı kullandığı bir cümleye örnek verirsek ; “ Ben her şeyin en iyisini bilirim. Sen bilmezsin.”

Serbest Bırakıcı Liderlerin Özellikleri: Bu liderlik tarzını benimseyen liderler grup üyelerine yetki ve sorumluluk verir, görevlerin yerine getirilmesi için gerekli bilgi ve kaynakları sağlar. Grup üyelerine güç kullanmaktan ve emir vermekten imtina ederler. Sadece gerekli gördüğünde fikrini belirtir ancak bu fikir grup üyelerini bağlayıcı nitelikte değildir. İş bölümü ve görev dağılımları ile ilgilenmez grup üyeleri serbest hareket eder. Grup içinde çıkan tartışmalara dahil olmaz olumlu ve olumsuz eleştiri yapmaktan geri durur. Diğer iki liderlik tarzına göre daha başarısız sonuçlar elde edilmiştir. Çünkü grup üyelerini yönlendirecek bir liderin eksikliği, işin kalitesinin ve niceliğinin düşük olmasına sebebiyet vermiştir.

2. Ohio State Üniversitesinin Araştırmaları

Yönetim ve örgütsel davranış alanında 1945’te Ohio State Üniversitesinde yapılan alanının en önemli çalışmalarından biri olan liderlik araştırmalarıdır. Liderin niteliklerinden ziyade liderlik davranışlarının grubun amaç ve hedeflerine ulaşmada ne denli önemli olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Liderin özelliklerinden çok davranışlarına odaklanarak davranışların liderliğin etkinliğini ne derecede arttırdığı belirlenmiştir.⁹³ Ohio State Üniversitesi iş araştırmaları bürosu, 1945 ile 1950 yılları arasında gerçekleştirdiği araştırmalarında, liderlik rollerine odaklanarak 9 farklı kategoride yaklaşık 1800 liderlik davranışından anlam kaybı olmadan 150 tanesini

⁹³Dilaysu Çınar, age., ss.60-61.

seçerek liderlik davranışı tanımlama anketini oluşturmuşlardır. Çalışma kapsamında ilgili anket askeri, eğitim bilimleri ve endüstriyel alanda çok geniş ve önemli bir topluluk sınıfına uygulanmıştır.⁹⁴

Araştırmanın sonucunda iki önemli bağımsız değişkenin liderlik davranışlarını belirlemede önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Bunlardan ilki yapıyı harekete geçirme (inisiyatif) ikincisi ise kişiyi dikkate almadır. Liderin sergilediği yapıyı harekete geçirme davranışında lider çalışanlardan çok işe ağırlık vererek işlerin amaçlanan hedefler doğrultusunda yürütülmesi ve çalışanların işlerini hatasız yapması için uğraşır. Başka bir deyişle burada amaç işlere önem verip çalışanları geri plana atarak işlerin düzgün gitmesi için emek verilir.

Kişiyi dikkate alan ikinci liderlik davranışında ise lider çalışanlarla daha iyi bir iletişim içinde olur, onlara arkadaş gibi davranır, ihtiyaçlarına ve duygularına önem vererek aynı zamanda kişisel sorunları ile ilgilenip çözüm üretmeye çalışır. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmaz, karşılıklı sevgi saygı söz konusudur. Kısacası iş biraz daha geri plandadır. Sonuç olarak kişiyi dikkate alan bir liderlik davranışı sergilendiğinde çalışanların verimliliği arttırmakta, iş tatminini yükseltmekte, işe gelmeme ve çalışan devir oranı azalmaktadır. Yapıyı harekete geçiren bir liderlik davranışı sergilendiğinde ise çalışanların performansının arttığı gözlemlenmiştir.⁹⁵ Başka bir deyişle, liderlik davranışlarının işlere odaklanma ve çalışanları dikkate alma biçimleri, organizasyonlarda farklı sonuçlara yol açar. Yapıyı harekete geçiren liderlik, iş süreçlerinin düzenlenmesine odaklanarak hedeflerin başarılmasını sağlarken, kişiyi dikkate alan liderlik ise çalışanların duygusal ve kişisel ihtiyaçlarına yönelik yaklaşımlarla iş tatminini artırır ve verimliliği yükseltir.

3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsal liderlik kuramlarının gelişmesine katkı sağlayan Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmalar Ohio Üniversitesinin yaptığı araştırmalarla eş zamanlı yapılmış olup benzer hedeflere sahiptir ve her iki çalışma liderlik davranışları ile etkinlik arasındaki bağa yoğunlaşmıştır. İlgili çalışma Rennis Likert tarafından

⁹⁴Çelebi Yaşar, “Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Etkisinde Yenilikçi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hitit Üniversitesi, Çorum, 2023, s.13; Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Fourth Edition, McGraw- Hill Book Company, 1992, p.271.

⁹⁵Fatma Yılmaz, age., s.20; Salih Güney, age., s.380.

yönetilmiştir.⁹⁶ Çalışmada üretkenlik, iş doyumu, motive olma, işe devam, yakınma, işten ayrılma oranı ve maliyet gibi değişkenler ile işgörenlerin etkinliği ve iş doyumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Michigan Üniversitesi de tıpkı Ohio Üniversitesi gibi liderlerin kişiye yönelik ve işe yönelik davranış biçimlerini ele almışlardır.⁹⁷ İşe yönelik liderlik davranışında, temel olarak yüksek üretim seviyelerine ulaşma stratejileri üzerinde yoğunlaşılırken, bunu sağlamak için sıklıkla baskı unsurlarına başvurulur. Liderlerin esas ilgisi, görevlerin etkin biçimde yerine getirilmesine odaklanır ve bu doğrultuda dikkatleri, çalışanların iş metotları ve görevlerine yönlendirilir. Kişiye yönelik liderlikte, temel olarak dürüstlük ve saygı ortamının oluşturulması hedeflenirken, astların duygularına odaklanılır. Çalışan odaklı liderlerden bazıları, çalışma gruplarının birlikteliğini artırmaya ve işgörenlerin işlerinden memnun olmalarını sağlamaya çalışır. Liderlerin öncelikli endişesi işgörenlerin refahıdır ve grup üyelerinin sosyal ve duygusal gereksinimlerinin karşılanması da hedeflenir.⁹⁸ Başka bir deyişle, işe yönelik liderlikte liderler görev odaklı yaklaşarak yüksek üretim seviyeleri için baskı unsurlarını kullanırken, kişiye yönelik liderlikte ise astların duygusal ihtiyaçlarına odaklanarak dürüstlük ve saygı ortamı oluştururlar. Liderler, işgörenlerin memnuniyetini ve sosyal gereksinimlerini karşılamak için çalışma gruplarının birlikteliğini artırmaya yönelik çaba sarf ederler.

Michigan Üniversitesinin yapmış olduğu çalışmada en üretken olan grupların liderlerinin kişiye yönelik davranışlar sergilediği aynı zamanda takipçileriyle iyi iletişim kurabilen, onları destekleyen, fikirlerine önem verip karar alma aşamasına dahil eden, işgörenlerin yüksek verimlilik hedeflerini gerçekleştirebilmesi için onları motive edip yüreklendiren, teşvik eden liderlerin ise daha başarılı ve verimli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.⁹⁹ Başka bir deyişle yapılan bu çalışmada kişiye yönelik davranışlar sergileyen liderlerin daha başarılı oldukları ve verimliliği arttıkları sonucuna varılmıştır.

⁹⁶Oylum Cansüngü, age., s.33;Bahar Dikmen, age., s.47.

⁹⁷Fatma Yılmaz, age., s.23.

⁹⁸Yasemin Küçüközkan, “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2015/2, s.92.

⁹⁹Ercan Aktan, “Liderliğe Yönelik Bilimsel Yaklaşımlar”, **Liderlik ve Çağdaş Boyutları**, Editör: Pınar Altıok Gürel, Derin Yayınları, İstanbul, 2014, s.62.

4. Likert'in Sistem 1-4 Liderlik Modeli

Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğinde olan Rennis Likert ve arkadaşlarının işletme için en önemli unsurlarının insan ve sermaye olduğu düşüncesinden hareketle işletmenin daha etkin ve verimli şekilde yönetilmesi için liderlerin nasıl davranması gerektiğini araştırmışlardır. Bu araştırma kapsamında Likert ve arkadaşları 200 ü aşkın yönetici ile anket çalışması yapıp anket sonuçlarına göre liderlik yaklaşımlarının (Sistem 1'den Sistem 4'e kadar) dört grup halinde açıklanabileceği sonucuna varmışlardır.¹⁰⁰ Bu dört grup Sistem 1- Sömücürü (İstismarcı) Otoriter Liderlik, Sistem 2- Yardımsever (Babacan) Otoriter Liderlik, Sistem 3 – Danışmalı Liderlik, Sistem 4- Katılmalı (Demokratik) Liderlik şeklindedir. Bu liderlik biçimlerinin açıklaması aşağıda yapılmıştır.

Sistem 1- Sömücürü (İstismarcı) Otoriter Liderlik

Geleneksel bir yönetim anlayışına sahiptir. Lider ve işgörenler arasındaki sınırlar belirgin iletişim ise üst yönetimden aşağıda doğru tek yönlüdür. Lider astlarına güvenmez, sıkı bir kontrol söz konusudur. Lider astlarına sorumluluk vermekten imtina eder, başarısızlık bu yönetim anlayışında cezaya tabidir. İşgörenlere korku, tehdit ve baskı altında çalıştırılırlar. Karar alınırken işgörenlere fikri sorulmaz, kararlar üst yönetim tarafından alınır. Bu yönetim anlayışına sahip örgütlerde sıkı yönetim uygulamaları olmasına rağmen kin ve nefret duygusuyla hareket eden küçük alt grupların oluşması engellenememektedir.¹⁰¹ Başka bir deyişle liderin güç kullanarak astlarını kontrol altında tuttuğu ve yönlendirdiği geleneksel bir liderlik tarzıdır.

Sistem 2- Yardımsever (Babacan) Otoriter Liderlik:

Bu liderlik davranışında liderler babacan bir tavır sergilerler. Lider ve işgörenler arasında efendi- hizmetkar ilişkisi vardır. İşletmenin örgütsel amaçları ve kararları liderler tarafından alınmasına rağmen bazen önemsiz konularda işgörenlerin de kararlara katılımı söz konusu olmaktadır. Astları istenen davranışlara yönlendirmek için ödül ve ceza uygulanır. Liderler ile işgörenler arasında yukarıdan aşağıya bir iletişim vardır ancak bazen astlarında liderin istedikleri konularda liderlere bilgi ve haber verdikleri için aşağıdan yukarıya doğru bir iletişim şekli de söz konusu olabilmektedir. Bu liderlik yaklaşımında işgörenler liderden çekinir, liderler ise

¹⁰⁰İsmail Bakan, Yakup Bulut, "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması", **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 2004/31, ss.157-158; Semra Güney, age., s.57.

¹⁰¹ İsmail Bakan, Yakup Bulut, age., s.157; Semra Güney, age., s.58;Ercan Aktan, age., s.63.

çalışanlarla samimi olmayıp muhatap olmamayı tercih ederler.¹⁰² Başka bir deyişle liderlerin işgörenleri koruyucu bir yaklaşımla yönetirken aynı zamanda baskı ve kontrol mekanizmalarını kullanarak karar alma sürecinde belirleyici rol oynadığı bir liderlik tarzıdır.

Sistem 3- Danışmalı Liderlik:

Liderlerin işgörenlerine karşı hoşgörülü davranmaya başlaması ve tam olmasa dahi güvenmeye başladıkları bir liderlik anlayışıdır. İşletmenin kararları ve politikaları çoğunlukla liderler ve üst yönetim tarafından belirlenir ancak işlerin nasıl yapılacağı konusunda kararlar verilirken işgörelere özerklik tanınır. İletişim hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya doğru çift yönlüdür. İşgörelere motive etmek ve hareketlerini yönlendirmek için ağırlıklı olarak ödöl, azda olsa ceza uygulanır. Liderler ile işgörelere arasındaki ilişkiler daha iyi durumdadır. Çalışanlara belli ölçülerde yetki ve sorumluluk verilir.¹⁰³ Kısaca liderlerin işgörelere karar alma sürecine dahil ederek işbirliği ve katılımcılığı teşvik ettiği bir liderlik yaklaşımıdır.

Sistem 4- Katılımalı (Demokratik) Liderlik:

Liderler ile işgörelere birbirlerine inanıp karşılıklı güvenmektedirler. Likert katılımalı liderlik modelini en iyi yönetim tarzı olarak ifade etmektedir. Modelin adından da anlaşılacağı üzere işletmenin amaçların belirlenmesi ve işle ilgili kararlar alınırken işgörelere tam katılımına izin verilir, kararlar tüm örgüt üyelerinin katılımıyla gerçekleştirilir. İletişim çok yönlüdür ve yatay olarak da sürdürölmektedir. Lider ve işgörelere işletme dışında da dostluk arkadaşlık ilişkileri vardır.¹⁰⁴ Başka bir deyişle liderin işgörelere karar alma sürecine aktif olarak dahil ettiği ve grup içindeki farklı görüşleri değerlendirerek ortak kararlar almayı teşvik ettiği bir liderlik modelidir.

Yukarıda açıklanan dört liderlik modelin özeti aşağıdaki tabloda yer almaktadır.¹⁰⁵

¹⁰²Ibid.

¹⁰³Ibid; Ahmet Tarık Türkmenoğlu, Yasin Bulduklu, “Yönetimin Halka İlişkiler Üzerindeki Etkisinin Weber’in Otorite Tipolojisi ve Likert’in Örgütsel Sistem Sınıflaması Çerçevesinde Değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniversitesi Edebiyat Faköltesi Dergisi**, 2003/30, s.6.

¹⁰⁴Ibid.

¹⁰⁵Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2010, s.582.

Çizelge 4: Rennis Likert'in Sistem 4 Modeli

LİDERLİK DEĞİŞKENİ	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Astlara Olan Güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların Algıladığı Serbesti	Astlar, iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.
Üstün Astlarla Olan İlişkisi	İşle ilgili sorunların çözümlenmesinde astların fikri nadiren alınır.	Bazen astların fikirleri sorulur.	Genel olarak astların fikri alınır ve kullanılır.	Astların fikri daima alınır ve kullanılır.

Sonuç olarak liderlik modellerinde yüksek verimliliğe sahip olan modeller Sistem 3 ve Sistem 4'tür. Düşük verimliliğe sahip olan liderlik modelleri ise Sistem 1 ve Sistem 2'dir. Sistem 4'ün her zaman en etkili ve en başarılı liderlik modeli olduğunun savunulması sebebiyle eleştiriye maruz kalmıştır.¹⁰⁶

5. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli

Robert Blake ve Jane Mouton'ın Teksas Üniversitesinde 1960'lardageliştirilen yönetsel diyagram modeli liderlik davranışlarının çeşitli bileşenlerine odaklanarak, belirli liderlik tarzlarının sınırlılıklarından kaçınmak için bu teoriyi öne sürmüşlerdir. Blake ve Mouton, kişiyi dikkate alma ve yapıyı harekete geçirme veya insana ilgi ve üretime ilgi gibi boyutlarını temsil eden iki boyutlu bir bakış açısını 1'den 9'a kadar numaralandırarak grafiksel olarak ifade eden iki boyutlu bir yönetim modeli şeklinde

¹⁰⁶Ibid, s.589.

önermektedirler, bu model özünde Ohio ve Michigan Araştırmalarının bulgularına dayanmaktadır.¹⁰⁷

Yönetmel diyagram modelinin amacı liderlere örgütsel amaçlara ulaşabilmek için iki temel boyut olan üretime ilgi ve insana ilgiyi nasıl konumlandırmaları gerektiği konusunda liderlik ızgarası üzerinden yardımcı olmaktadır.¹⁰⁸

Üretime İlgi: Üretime ilgi düzeyinin yüksek olduğu liderlik davranışını temsil eder. Bu boyutta lider işgörenleri üretim aracı olarak görür. Önemli olan şey mal ve hizmetlerin üretilmesi, yeni ürünlerin geliştirilmesi, iş yükü ve satış kapasitesi gibi üretim ile ilgili faaliyetlerdir. Bunu yaparken çalışanlara baskı, sıkı kontrol, emir verme gibi davranışlar sergiler. İşgörenlerin motive olmaları, ihtiyaçlarını saptama ve çözme, işlerini severek yapmalarını sağlama gibi insana özgü ihtiyaçlar liderlerin ilgi alanlarında değildir.¹⁰⁹ Başka bir deyişle, bu liderlik yaklaşımında liderler, işgörenleri üretim araçları olarak görüp, üretim odaklı faaliyetlere önem verirler ve bu süreçte baskı ve sıkı kontrol gibi yöntemler kullanabilirler, çalışanların motivasyonu ve kişisel ihtiyaçlarına fazla odaklanmazlar.

İnsana İlgi: Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için insan kaynağının önemini vurgulayan ve insana yönelen liderlik davranışını temsil eder. Liderler işten ziyade insan kaynağına odaklanır ve işgörenlerin duygu, düşünce ve motivasyonunu, karşılıklı güven, dostça ilişkilerin geliştirilmesi ve iletişim ile birlikte bireyin kişisel değerlerine saygı duyulmasıyla, iyi çalışma ortamının oluşturulması ve sürdürülmesiyle ilişkilidir. Çünkü bu liderlik modelinde önemli olan verimlilik ve üretim değil kişiler arasındaki ilişkidir.¹¹⁰ Başka bir deyişle, bu liderlik yaklaşımında ön planda olan, işgörenlerin duygu, düşünce ve motivasyonlarına odaklanarak karşılıklı güven, dostça ilişkiler ve bireyin kişisel değerlerine saygı gösterilmesiyle iyi bir çalışma ortamının oluşturulması ve sürdürülmesidir, çünkü bu modelde insan kaynağının önemi üretim ve verimlilikten önce gelir.

Model, en düşük 1 ve en yüksek 9 olmak üzere 9'a kadar üretime ilgi ve insana ilgi boyutlarının çeşitli dizilimleriyle konumlandırılmıştır. Çeşitli varyasyonlarda

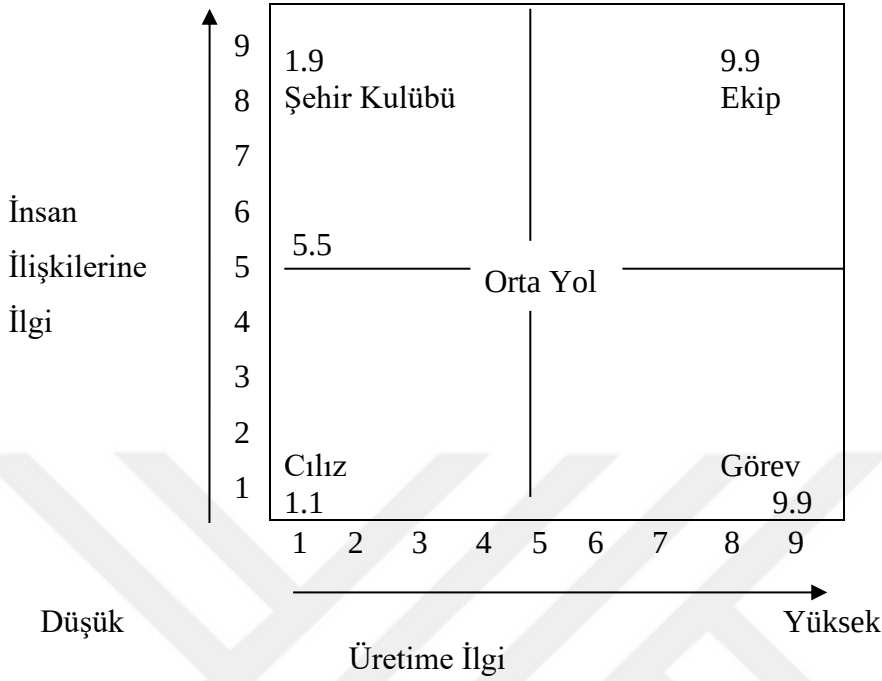
¹⁰⁷H. İbrahim Cankul, A. Çetin Yiğit, Suat Peker, Mustafa Özer, Cesim Demir, "Bir Eğitim Hastanesindeki Yönetici Hekimlerin Yönetmel Önderlik Davranışlarının Belirlenmesi", **Gülhane Tıp Dergisi**, 2002/4, s.429.

¹⁰⁸Semra Güney, age., s.54.

¹⁰⁹Ibid; Salih Güney, age., s.390.

¹¹⁰H. İbrahim Cankul, A. Çetin Yiğit, Suat Peker, Mustafa Özer, Cesim Demir, age., s.429; Salih Güney, age., s.386.

karşımıza beş farklı liderlik tarzının çıktığı savunulmaktadır. Yönetsel diyagram modeli Şekil 2’de yer almaktadır.¹¹¹



Şekil 2: Yönetsel Diyagram Modeli

Yönetsel diyagram modelinde karşımıza çıkan beş liderlik tipi aşağıda açıklanmıştır.¹¹²

1.1 Cılız Liderlik Tipi: Cılız liderlik tipinde hem üretim hem de insan ilişkilerine en az önemin verildiği liderlik tarzıdır. Lider çaba göstermez, takipçileriyle iletişim kurmaz, mesafeli durur. Örgütte görevlerin yerine getirilmesi için duyarlı davranmaz.

1.9 Şehir Kulübü Liderlik Tipi: Üretime ilginin en alt seviyede olduğu bu liderlik tipinde kişiler arasındaki ilişkilere en üst düzeyde önem verilir. Lider değişimden haz etmez, değişim yaratma yeteneği yoktur. Takipçiler bu lider tipi ile rahatlıkla anlaşılabilir. Lider takipçilerin duygu ve düşüncelerine, tutum ve inançlarına önem verir ve iş içim üzerinde baskı kurmaz.

9.1 Görev Liderliği: Lider örgütsel amaç ve hedefleri yerine getirebilmek için güç kullanır. Kişiler arası ilişkiler yok denecek kadar azdır. Lider yapılacak işleri en iyi şekilde planlayıp işgörenler arasında iş bölümü yapmaktadır. Lider için önemli olan yüksek üretim hacmini sağlayarak örgütün kar elde etmesidir.

¹¹¹Semra Güney, age., s.55.

¹¹²Ibid,ss.55-57; Emine Akün, age., s.47.

5.5 Orta Yolcu Liderlik Tipi: Gerek üretime gerekse insan ilişkilerine aynı derecede önem verip denge sağlamaya çalışan uzlaşmacı liderlik tipidir. Lider yapılacak işlerin planlaması yapar, astlarına verdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi, tavsiye verir.

9.9 Ekip Liderlik Tipi: En fazla verimliliğin sağlandığı liderlik tipidir. Lider hem üretime hem de insan ilişkilerine en yüksek seviyede önem verir. Örgütte karşılıklı saygı, güven, anlayış hakimdir. Ortaya çıkan sorunlarda lider ve işgörenler ortak şekilde çalışıp çözüm yolu ararlar.

Blake ve Mouton'un geliştirdiği bu modeldeki en başarılı liderlik tipi ekip lideridir. Eğer bir lider hem insan odaklı hem de biraz da üretim odaklı ise, genellikle şehir kulübü lideri olarak adlandırılır. Tam tersi durumda, üretim odaklı ve biraz da insan odaklı ise, genellikle görev lideri olarak adlandırılır.

6. McGregor'un X ve Y Teorileri

Davranışsal liderlik yaklaşımı içinde en bilindik çalışmalardan biri, Douglas McGregor'un "Organizasyonların Beşeri Yönü" kitabında ortaya koyduğu, örgüt içindeki liderlerin davranışlarının, diğer bireyleri nasıl algıladıkları ve bakış açılarına nasıl bağlı olduğunu savunduğu çalışmasıdır. Bu bağlamda, yönetim ve insan doğasıyla ilgili olarak X ve Y kuramlarını geliştirmiştir. McGregor, klasik yönetim anlayışının çalışanlara bakış açılarını araştırarak bunları X kuramı altında toplamıştır. İnsan ilişkilerine önem veren bir yaklaşıma dayanarak da Y kuramını ortaya atmıştır. X ve Y kuramlarının odak noktası, liderlerin ve onların nasıl motive edildiğidir.¹¹³

McGregor'a göre X kuramının insan davranışlarıyla ilgili temel varsayımları şunlardır.¹¹⁴

- İnsanlar genellikle çalışmayı sevmezler ve mümkün oldukça işten kaçınmaya eğilimlidirler.
- İnsanlar tembeldir. İnsanları çalışmaya teşvik etmek için onları korkutmak, denetlemek ve yönlendirmek gereklidir.
- İnsanlar yükselmek için çaba sarf etmez, bu sebeple sorumluluk almaktan imtina ederler. Ekonomik olarak en fazla getiri sağlayan işi tercih ederler.

¹¹³Ali Şahin, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004/11, s.532; İbrahim Gün, Özgür Aslan, "Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik", **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, 2018/3, s.219.

¹¹⁴Semra Güney, age., s.47;Ercan Aktan, age., s.67; Bahar Dikmen, age., s.56.

- İnsanlar sorumluluk almaktan kaçtıkları için yönetilmeyi tercih ederler, kendilerini güvende hissetmek onlar için daha önemlidir.
- Değişiklikten haz etmezler, direnç gösterirler ve yaratıcı değillerdir.
- İnsanlar bencildir. Sadece kendi çıkarları için hareket ederler. Örgütün amaç ve hedeflerine önem vermezler.

Y kuramının insan davranışlarıyla ilgili temel varsayımları ise şunlardır.¹¹⁵

- İnsanlar için çalışmak doğaldır. Nasıl ki eğleniyorsak, dinleniyorsak, aktivite yapıyorsak aynı şekilde çalışmakta normal bir eylemdir.
- İnsanlar çalışmaktan ve başarılı olmaktan hoşlanırlar. Bu durum başarı ihtiyaçlarını tatmin eder.
- İnsanların amaçları vardır. Bu amaçlar doğrultusunda kendilerini yönetip, kontrol edebilirler.
- İnsanlar tembel değildir. Çalışmak istememelerinin altında çalıştıkları yerle ilgili düşünce ve olumsuz deneyimleri yatar.
- İnsanlar sorumluluktan kaçmaz. Aksine sorumluluk almak, öğrenmek ve kendilerini geliştirmek isterler.
- İnsanlar bir kişinin direktifleri yerine karar alma süreçlerine katılmak isterler.

D. Durumsal Liderlik Kuramları

Liderlik olgusunu özellikler ve davranışsal kuramlardan farklı olarak ele alan 1960 'lı yıllarda temelleri atılan ve günümüze kadar geçerliliğini koruyan kuramlar durumsal liderlik kuramları olarak literatürde yerini almıştır. Özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşım, liderlik davranışlarını genel bir tanımla sınırlamaya çalışırken, tek tip liderliğin her durumda etkili olmadığı anlaşıncaya yetersiz kalmıştır. Bu nedenle, durumsal liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Durumsal liderlik yaklaşımına göre, liderin farklı durum ve koşullara uygun şekilde davranarak başarılı olması en etkili liderlik tarzıdır. Başka bir deyişle, liderin değişen durumlara uygun hareket etmesi ve liderlik tarzını durumlara göre adapte etmesi gereklidir. Ancak bu şekilde etkili bir liderlik sergilemek mümkündür. Durumsal liderlik, liderliğin hem yönergeleri verme hem de destekleme boyutlarını vurgular ve her birinin belirli durumlarda uygun bir şekilde uygulanması gerektiğini savunur, liderliği koşulları da dikkate alarak

¹¹⁵Semra Güney, age., s.47; Ercan Aktan, age., s.67; Bahar Dikmen, age., s.56,Salih Güney, age., s.385.

açıklamaya çalışır. Durumsal liderlik kuramına göre liderlerin etkinliğini ve başarısını etkileyen faktörler;¹¹⁶

- Takipçilerin mevcut nitelikleri, becerileri ve istekleri
- Ulaşmak istedikleri hedeflerin özellikleri
- Örgütün ana unsurları ve özellikleri
- Lider ve takipçilerin geçmiş deneyim, tecrübe ve kişisel özellikleridir.

Başka bir deyişle durumsal liderlik yaklaşımında liderin sadece kendi sahip olduğu özelliklerle bir grup üzerinde etkili olamayacağı, ancak bu niteliklerini iç ve dış koşullara uyum sağlayarak birleştirdiği zaman etkili bir liderlik sergileyebileceği vurgulanmaktadır.¹¹⁷

Bu bölümde yer verilecek başlıca durumsal liderlik kuramları; Fiedler'in durumlara ve koşullara göre liderlik kuramı, House'in amaçlara yönelik liderlik kuramı, Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı, Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı, Vroom-Yetton kararlara katılım ve karar verme liderlik kuramı, Lider-Üye değişim kuramı şeklindedir.

1. Fiedler 'in Durumlara ve Koşullara Göre Liderlik Kuramı

Durumsal liderlik kuramları içinde ilk olma özelliği taşıyan ve aynı zamanda en öne çıkan çalışma belirli liderlik tarzlarının farklı durum ve koşullarda daha başarılı olabileceğini savunan aynı zamanda durumsal liderliğin babası kabul edilen Fiedler'in durumsal liderlik kuramıdır.¹¹⁸ Başka bir deyişle bu kuram liderin özellikleri ve davranışlarının yanı sıra durumsal faktörleri de dikkate alan ilk çalışma özelliğine sahiptir.

Fiedler, liderlerin etkinliğini ve başarısını araştırırken, tek bir evrensel liderlik tarzının olmadığını ve değişik durumlarda farklı liderlik tarzlarının etkili olabileceğini belirtmiştir. Fiedler insanlar arası ilişkilere önem veren ve göreve önem veren iki farklı liderlik davranışı olduğunu belirtmiştir. Göreve odaklanan liderler genellikle otoriter bir yapıya sahipken, insanlar arası ilişkilere önem veren liderler genellikle demokratik bir tarza sahiptir. İlgili çalışmada liderin gücünü ve davranışlarının etkinliğini

¹¹⁶Muhammet Fatih Şengüllendi, age., s.23; Shahzad Khan Durrani, age., s.10; Öznur Ayık, "Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Marmara Bölgesi Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde Görevli Antrenörlere Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.14.

¹¹⁷Abdullah Yeşil, "Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2016/2, s.163.

¹¹⁸Semra Güney, age., s.67.

belirleyen üç durumsal faktöre değinilmiştir. Bu faktörler lider-grup üyeleri arasındaki ilişkiler, görevin niteliği ve liderin pozisyon gücüdür. Bu faktörlerin açıklaması aşağıda yapılmıştır.¹¹⁹

Lider- Üye İlişkisi: Liderin kabul edilme seviyesi, takipçilerin liderlerine duyduğu güven, inanç ve saygıyla belirlenir. Grup üyeleri liderlerine güvenir, onlara saygı duyar ve inanırlarsa, lider-üye ilişkisi güçlü kabul edilir. Ancak, liderlerin de grup üyelerine güvenmeleri gerekir. Bu karşılıklı güven, lider ile grup üyeleri arasında sıcak bir ilişki kurar ve liderlik için uygun bir ortam sağlar. Eğer lider sevilmeyen veya önemsenmeyen biri olarak algılanıyorsa, lider-üye ilişkileri zayıf olabilir, bu da olumsuz bir liderlik ortamına işaret eder. Liderin çalışma arkadaşları tarafından olumlu bir şekilde değerlendirilmesi, isteklerine olumlu yanıt alması ve insan olarak takdir edilmesi, lider-üye ilişkisinin olumlu olduğunu gösterir. Başka bir deyişle, takipçilerin liderlerine duyduğu güven, saygı ve inanç, lider-üye ilişkisinin gücünü belirler ve karşılıklı güven ortamı, etkili liderlik için temel oluşturur.

Görevin Niteliği: Araştırmalarda belirgin bir diğer durumsal faktör, görevinniteliğidir. Yapılacak görevlerin ne kadar açık ve düzenli olduğu, liderlerin etkinliğini belirler. Bu nedenle, görevlerin iyi tanımlanması önemlidir. Görevin tamamlanması için gerekli adımlar ve süreçler hakkında bilgi verirken, hedefler için esas ve diğer durumsal etmenlerin belirlenmesini içerir.

Bu etken, bir görevin nasıl yapıldığı ve görev için belirlenmiş yolların ve yöntemlerin var olup olmadığını ifade eder. Görevin zorluğuyla ilgili değildir; bazı işler belirli yöntemlere dayanırken, bazıları tamamen çalışanların inisiyatifine bağlıdır. Görevin doğası, işin niteliğiyle ilgilidir. Tekrarlanabilir veya öngörülebilir işler, yapılandırılmamış görevlerden daha kolay kontrol edilir. Belirsiz ve net olmayan görevlerde liderin grup üyelerini etkilemesi zordur, çünkü lider ve grup üyeleri görevin nasıl tamamlanacağını tam olarak bilemezler. Ancak, belirli ve net görevlerde liderin grup üyelerini etkilemesi daha kolaydır, çünkü hem lider hem de üyeler görevin nasıl yapılacağını bilirler. İşin ne kadar net kurallara ve süreçlere sahip olduğu, çalışanların belirli bir iş tanımı konusunda ne kadar farklı anladığıyla ilgilidir. Bu, belirsizlik ne kadar yüksekse iş o kadar yapılandırılmamış, belirsizlik ne kadar yüksekse o kadar yapılandırılmış anlamına gelir.

¹¹⁹Salih Güney, age.,ss.395-396; Onur Can Binici, age., s.20; Semra Güney, age., s.68; Bilge Donuk, age., s.58; Beste Gökçe Parsehyan, age., s. 47.

Liderin Pozisyon Gücü: Liderin pozisyon gücü, liderin sahip olduğu yetkilerin derecesini belirtir ve liderin bu yetkileri ne kadar fazla kullanabildiği liderlik için önemlidir. Liderin işe alma, işten çıkarma, terfi veya maaş artışı gibi konularda sahip olduğu yetkilerin etkisini ifade eder. Bu yetkilerin liderin elinde olması, liderin etkili bir liderlik sergilemesine yardımcı olur. Ancak, liderin bu yetkilere sahip olmaması durumunda liderliği zayıf olarak nitelendirilebilir. Pozisyon gücü yüksek olan liderler, astları üzerinde daha fazla kontrol ve etki sağlayabilirler. Liderin astları üzerindeki etkisi veya otoritesi düşükse, liderlik gücü de zayıf olabilir. Başka bir deyişle liderin yetkileri, liderlik etkinliğini belirlerken, pozisyon gücü liderin işle ilgili yetkilerinin etkisini belirler.

Kurama göre üç değişkenin bir araya gelmesiyle oluşan liderlik durumları tablosu aşağıda yer almaktadır.¹²⁰

Çizelge 5: Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı Modeli

	1	2	3	4	5	6	7	8
Lider-Üye İlişkisi	İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
Görevin Yapısı	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Pozisyonun Gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Etkin Liderlik Tarzı	İşe Yönelik	İşe Yönelik	İşe Yönelik	İlişkiye Yönelik	İlişkiye Yönelik	İlişkiye Yönelik	İşe Yönelik	İşe Yönelik

Çizelge de belirtilen üç durumsal değişkenin bir araya gelmesiyle sekiz farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Görüleceği üzere 1. durumdaki en etkin ve başarılı liderlik tarzını ifade etmektedir. Bunun nedeni liderin takipçileri ile ilişkisi iyidir, niteliği itibarıyla iş tanımları yapılmıştır ve liderin pozisyonundan gelen gücün derecesi yüksektir. Tablonun sağına doğru etkinlik düşme eğilimindedir. Sonuç olarak, işe yönelik liderlik en olumlu ve en olumsuz durumlarda etkili olabilirken, orta düzeyde olumlu koşullarda ise ilişkiye yönelik liderlik daha etkili olabilir. En olumlu

¹²⁰Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.463.

durumda grup liderin yönlendirmesine hazır olabilirken, en olumsuz durumda ise liderin insana odaklı davranışları sonuçsuz kalabilir. Bu nedenle, işe yönelik liderlik, özellikle doğrudan göreve odaklanan liderler tarafından daha başarılı bir şekilde uygulanabilir. Orta derecede olumlu koşullarda ise ilişkiye yönelik lider işbirlikçi bir ekip ruhu oluşturarak başarıya ulaşabilir.¹²¹ Başka bir deyişle durumsal liderlik modelinde en etkili olan göreve önem veren liderlik davranışlarıdır. Çünkü hem en olumlu hem de en olumsuz koşulda göreve önem veren lider daha fazla başarı sağlayacaktır.

2. House'in Amaçlara Yönelik Liderlik Kuramı

Martin Evans ve Robert House tarafından liderlik kuramı ve araştırmalarıyla ilgili son çalışma özelliği taşıyan yol-amaç teorisi koşullar ve liderlerin davranışlarına yoğunlaşmıştır. Teorinin ana düşüncesi takipçileri ve liderleri motive etmektedir. Bu yönü ile motivasyon teorilerinden beklenti teorisine benzemektedir. Beklenti teorisine göre takipçiler;¹²²

- Çaba ve gayretlerinin üst düzey performans ile sonuçlanacağı
- Gösterdikleri üstün performansın takdir edilip ödüllendirileceği
- Kazanılacak ödüllerin onlar için önem arz ettiğine olan inançları ve beklentileri doğrultusunda motive olurlar.

Yol-Amaç Teorisi'ne göre, liderin temel sorumluluğu, izleyenlerine amaçlar belirleyerek bu amaçları açık bir şekilde izleyenlere açıklamak, bilgi vermek ve bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için takipçilerinin en uygun yolu bulmasına yardım etmektir. Bu nedenle, bu teori literatüre "Yol-Amaç Teorisi" olarak geçmiştir.¹²³ Başka bir deyişle lider izleyenlerini amaçlarını belirlemede ve amaçları gerçekleştirebilecekleri yolları bulmalarında motive edebilir.

Takipçilerin motivasyonu, belirlenen hedeflere ulaşmada liderin kendi motivasyonundan daha ön plandadır.¹²⁴ Çünkü takipçilerin amaçlardan beklenti

¹²¹Ercan Aktan, age., s.69.

¹²²Funda Elmas Kelsay, "Dönüşümsel Liderlik İle Duygusal Zeka Arasındaki İlişki: Kar Amacı Gütmeyen Bir Hizmet Örgütünde Çalışma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2010, s.22.

¹²³Hikmet Bahçebaşı, "Sosyal Girişimcilerin Etik ve Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Cinsiyet Bağlamında Karşılaştırmalı Analizi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2020, ss.84-85.

¹²⁴Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2012, ss.17-18.

seviyesi yükseldikçe amaca ulaşmak için gösterdikleri çaba seviyesi de yükselmektedir.

Liderler takipçilerinin amaçlarına daha çabuk ulaşabilmesi için onları eğitir, yönlendirir ve amaca ulaşmadaki engellerin ortadan kalmasına yardımcı olur. Liderin bu konuda sahip olduğu güçlerden biri ödüllendirme gücüdür. Bu sayede lider takipçilerini motive eder ve başarılı olur.¹²⁵ Başka bir deyişle liderin ödüllendirme gücü sayesinde hem örgüt hedeflerine ulaşır hem de takipçiler kendi kişisel hedeflerine ulaşmış olur. Çünkü amaçların gerçekleştirilmesiyle elde edilecek ödül çalışanları motive eder.

Yol- amaç kuramına göre liderin takipçilerine yönelik uygulayabileceği dört tane liderlik tarzı vardır. Bunların açıklaması aşağıda yapılmıştır;¹²⁶

- **Otoriter Liderlik:** Lider, görevleri belirler, kaynakları dağıtır, beklentilerini açıklar ve başarı standartları belirleyerek takipçilerin kurallara uymalarını sağlar. Karar verme aşamasına astlar dahil olmaz. Daha çok liderin emir ve direktiflerine uyum sağlarlar. Ayrıca lider özel danışmanlık, çalışma programlarının standartlarını sağlar.
- **Destekleyici Liderlik:** Lider astların amaçlara ulaşabilmesi için onları motive ederken daha dostane ve anlayışlı bir tavır sergiler. Onların mutluluğu ve ihtiyaçları ile ilgilenir, sorunlarına çözüm arar. Liderin destekleyici liderlik davranışı sergilemesinin temelinde astları mutluluğu ve refahı yatar. Böylelikle astlarla daha iyi ilişkiler kurulur yapılacak olan iş daha keyifli hale gelir ve amaçlara daha kolay ulaşılır.
- **Katılımcı Liderlik:** Lider karar verme aşamasında takipçilerinin fikir, öneri ve tekliflerine açıktır, onları dikkate alır ancak son noktada kararı lider verir. Katılımcı liderlik tarzında lider astlarında kararlara katıldığı ve söz sahibi olduğu imajını yansıtır.
- **Başarıya Yönelik Liderlik:** Lider takipçilerine yüksek performans gerektiren iddialı amaçlar belirler ve amaçların yerine getirilmesinde onlara güvendiğini hissettirir, başarılı olmalarına destek olur.

¹²⁵Salih Güney, age., s.398.

¹²⁶Cihan Ünal, “Öğretim Elemanlarının Sanatsal Liderlik İle İlgili Görüşleri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2023, s.21; Fatma Yılmaz, age., s.34; Semra Güney, age., s.74; Ercan Aktan, age., ss.69-71; Salih Güney, age., ss.398-399; Bilge Donuk, age., ss.59-60; Funda Elmas Kelsay, age., ss.22-23.

Sonuç olarak, Yol-Amaç Teorisi liderlik konusunda liderlere çeşitli yaklaşımlar sunmaktadır. Bu teori, liderlerin çalışanların motivasyonunu artırmak için çeşitli ödüller ve teşvikler kullanarak verimliliği artırabileceklerini savunur. Ayrıca, belirsizlikleri ortadan kaldırmak için liderlerin net hedefler belirlemesi ve çalışanları eğitip desteklemesi gerektiğini vurgular.

3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Reddin, kendinden önce yapılan liderlik çalışmalarında ele alınan insan ilişkilerine önem verme ve görev odaklı boyutun her zaman ve her koşulda başarılı olamayacağını düşünerek etkililik boyutunu çalışmasına eklemiştir. Liderliğin üç temel boyutunun olduğunu ve liderlik davranışlarının bu boyutlar üzerinde değişkenlik gösterdiğini ifade etmiştir. Başka bir deyişle Reddin lider davranışlarını ilişki boyutu, görev boyutu ve etkililik boyutu olarak bir arada ele almıştır. Bu sebeple kuramın adı üç boyutlu liderlik kuramı olarak anılmaktadır. Liderlerin etkililiklerinin, yaptıkları eylemlerle değil, başarıları ve elde ettikleri sonuçlarla ölçülmesi gerektiğini vurgulamıştır.¹²⁷ Başka bir deyişle, Reddin liderlerin başarılarının, sergiledikleri davranışların ilişki, görev ve etkililik boyutlarında gösterdiği performansa göre değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Reddin 'in üç boyutlu liderlik kuramındaki boyutlar şu şekilde açıklanabilir.¹²⁸

Görev boyutu; Lider, kendisinin ve takipçilerinin çabalarını, örgütün veya grubun amacına ulaşmak için yönlendirir.

İlişki boyutu; Lider, karşılıklı güven inşa etmeye ve astlarının fikirlerine saygı göstermeye çaba göstermektedir.

Etkililik boyutu; Liderin pozisyonundan kaynaklı olarak, başarması gereken hedeflerin ne kadarını gerçekleştirdiği, liderliğinin bir ölçüsü olarak kabul edilir.

Reddin, Ohio modeli ve Yönetsel ızgara'nın (Blake ve Mouton) görev ve ilişkilere odaklanan boyutlarını temel alarak önce dört temel yaklaşım belirlemiş, daha sonra ise bu liderlik tarzlarını etkililik açısından değerlendirerek dört etkisiz ve dört artan ölçüde etkili olmak üzere toplamda sekiz liderlik yaklaşımı önermiştir. Dört

¹²⁷Mine Ömürgönülşen, Leyla Sevim, "Reddin 'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2005/2, ss. 93-95.

¹²⁸Bahadır Neşet Yıldırım, "Liderlik Özelliklerinin ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zeka Perspektifinden İncelenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2012, ss.58-59.

etkisiz liderlik yaklaşımları; terk eden yaklaşım, uzlaştırıcı yaklaşım, görevci yaklaşım, otoriter yaklaşımdır. Etkili liderlik yaklaşımları ise; bürokrat yaklaşım, yürütmeci yaklaşım, geliştirici yaklaşım ve babacan yaklaşımdır.¹²⁹

4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Liderlik Kuramı

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından 1977 yılında geliştirilen durumsal liderlik kuramı, Ohio State Üniversitesi liderlik teorisi ile Blake ve Mouton'un yönetsel diyagram modelinin birleştirilmiş ve ileri düzeyde geliştirilmiş bir versiyonudur.¹³⁰ Hersey ve Blanchard'ın geliştirdiği bu teori, liderlikteki temel değişkenin lideri takip edenlerin olgunluk seviyesi olduğunu ve liderin davranışlarının takipçilerin olgunluk seviyelerine göre değişkenlik gösterdiğini öne sürmektedir.¹³¹ Başka bir deyişle liderin davranışları takipçilerin olgunluk düzeyine göre değişir ve şekillenir.

Takipçilerin olgunluk seviyesini belirleyen alt değişkenler şunlardır:¹³²

- Bilgi birikimi
- Deneyim
- Kabiliyet, yetenek
- Mesleki bilgi
- Pozisyon
- Bireysel Özellikler
- İşletme içindeki özerklik seviyeleri
- Liderin görüşlerini anlama şekilleri
- Nitelik seviyesi
- Liderden beklenenler

Bir lideri etkili kılan durum, izleyenlerin olgunluk düzeylerine uygun olarak görev ve ilişkiye yönelik yönelimlerini birleştirip ayarlayabilmesidir. Lider, bu dengelemeyi ne kadar iyi yaparsa, etkinliğini o kadar artırır.¹³³ Lider takipçileri

¹²⁹Ibid; Bilge Donuk, age., s.63; Mine Ömürgönülşen, Leyla Sevim, age., s.95.

¹³⁰Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s.122.

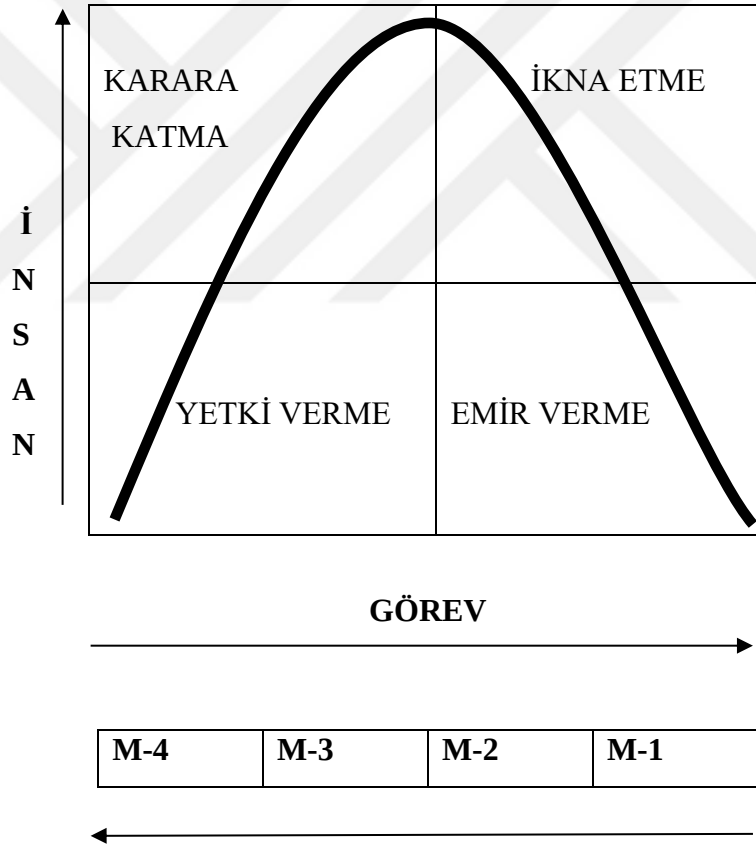
¹³¹Kenan Okumuş, "Liderlik Tarzları, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Yenilik ve Firma Performansı İlişkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2013, s.8.

¹³²Ayça Tiryaki, "İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2008, s.20.

¹³³Uğur Zel, age., s.122.

üzerindeki etkinliğini arttırabilmek için amaç ve hedeflere ulaşma yolunda takipçileri ile işbirliği kurarak onların gönüllü olmalarını, sorumluluk almalarını sağlayabilir. Buna ek olarak kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayarak, hedefleri benimsemelerini teşvik edip gerçekleştirmeleri için yetkinlik kazandırabilir.¹³⁴Başka bir deyişle, bir liderin etkinliği, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak görev ve ilişki yönelimlerini ayarlayabilme, işbirliği kurma ve takipçilerin gelişimini teşvik etme yeteneğine bağlıdır.

Hersey ve Blanchard'ın geliştirdiği bu teoride takipçilerin olgunluk seviyeleri dört gruba ayrılmıştır. Bunlar emir verme (M1), ikna etme (M2), karara katma (M3) ve yetki vermedir (M4). Takipçilerin olgunluk seviyeleri ve bunlara karşılık liderin uygulaması gereken liderlik tarzı Şekil 3'te gösterilmiştir.¹³⁵



Şekil 3:Hersey - Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı Kuramı

Hersey ve Blanchard, takipçilerin olgunluk seviyelerini dört gruba ayırmıştır. Bunların açıklaması aşağıda yapılmıştır.¹³⁶

¹³⁴Ayça Tiryaki, age., s.20.

¹³⁵Salih Güney, age., ss.400-402.

¹³⁶Ibid; Semra Güney, age., s.79; Ayça Tiryaki, age., s.21.

M-1: Emir Verme, Söyleme: Takipçilere neyin ne zaman ve ne şekilde yapılması gerektiği lider tarafından söylenmelidir. Çünkü burada takipçilerin olgunluk seviyesi düşüktür. Liderin göreve ağırlık vererek takipçilerin gelişmesini ve beceri kazanmasını sağlaması gerekmektedir.

M-2: İkna Etme, Satma: Lider takipçileri ile işbirliğine önem vererek göreve ilişkin talimatlar verir, kararlarını açıklar ve takipçilerine soru sorma olanağı tanır. Takipçilerin olgunluk seviyesi biraz daha yüksektir. Lider hem göreve hem de takipçileri ile yakın ilişkiler kurmaya özen göstermelidir.

M-3: Karara Katma: Takipçilerin olgunluk düzeyi yüksektir, bu nedenle lider, görevine daha az, ancak takipçilere daha fazla odaklanmalıdır. Bu düzeydeki takipçiler verilen görevleri yerine getirip amaçları gerçekleştirmek için heyecan duyan ve görevleri yardım almadan yapabilen yetenek sahibi kişilerdir.

M-4: Yetki Verme: Takipçilerin olgunluk düzeyi oldukça yüksektir. Lider, hem göreve hem de takipçilere daha az önem vermeli çünkü takipçiler, hedefleri gerçekleştirme konusunda yeterlidirler.

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık kuramındaki ana değişkenler göreve yönelik davranışlar ve insan ilişkilerine yönelik davranışlar olmak üzere iki türdür. Olgunluk seviyeleri sağdan sola doğru gidildikçe artmaktadır. Bu durumda, düşük olgunluk seviyelerinde lider kararları verirken, olgunluk seviyesi arttıkça kararlar takipçiler tarafından alınır hale gelmektedir. Takipçiler, olgunluk seviyeleri arttıkça liderden daha az yönlendirme ihtiyacı duyarlar; ancak olgunluk seviyeleri düştükçe liderden daha fazla rehberlik beklerler.¹³⁷ Başka bir deyişle, Hersey ve Blanchard'ın durumsallık kuramı, liderin görev ve insan ilişkilerine yönelik davranışlarını takipçilerin olgunluk seviyesine göre ayarlamasını gerektirir. Takipçilerin olgunluk seviyesi arttıkça liderin yönlendirmesine duyulan ihtiyaç azalırken, düşük olgunluk seviyelerinde liderin rehberliği daha önemli hale gelir.

5. Vroom- Yetton'un Kararlara Katılım ve Karar Verme Liderlik Kuramı

Victor Vroom ve Philip Yetton, örgütsel karar verme süreçlerinde liderin ve durumun gerekliliklerine uygun yöntemlerin araştırılmasından kaynaklanan bir çalışmanın sonucu olarak, farklı karar verme durumlarında ne kadar katılım gerektiren liderlik tarzının etkili olabileceğini belirlemeyi temel alan bir durumsal liderlik modeli

¹³⁷Ayça Tiryaki, age., ss.21-22.

geliştirmişlerdir. Liderlikte en önemli unsurun liderin karar vermesi ve aynı zamanda takipçilerinde alınan kararlara katılım sağlaması olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu model aynı zamanda “karar ağacı” teorisi olarak da bilinir.¹³⁸Başka bir deyişle, Vroom ve Yetton'un durumsal liderlik modeli, liderin karar verme süreçlerinde takipçilerin katılımını sağlama derecesinin önemine vurgu yapmaktadır.

Karar ağacı teorisine göre, farklı durumlara bağlı olarak çeşitli liderlik biçimleri oluşabilir ve her durum için tek bir ideal karar yoktur. Liderlik tarzlarının duruma ve karara bağlı olarak değişebileceğini öne sürmüşlerdir. Liderin bu karar durumlarına uygun olarak liderlik tarzını değiştirmesi gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca, karar verme ve koşullara bağlı olarak oluşabilecek dört farklı kategoride yedi temel karar davranışı olduğunu öne sürmektedirler. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz.¹³⁹

- **Otokratik-1 (A1) :**Lider karşılaştığı durumlar karşısında kendi başına karar verir ve sorunları kendi başına çözüme ulaştırmaya çalışır.
- **Otokratik-2 (A2) :** Lider, takipçilerinden gelen bilgilerden faydalanır ancak sorunların çözümünde kararı kendisi verir. Takipçilerin rolü çözüm üretmek değil gerekli bilgiyi aktarmaktır.
- **Danışmacı-1 (C1) :**Lider, karar vermeden önce takipçilerinin bireysel fikirlerini ve sorunlarla ilgili önerilerini dinler, ardından kendi kararını verir.
- **Danışmacı-2 (C2):** Lider, karar vermeden önce, takipçilerinin grup olarak düşüncelerini ve önerilerini alır, daha sonra kararını kendisi verir. Gelen öneri ve teklifleri alınacak kararlara uygulamak liderin inisiyatifindedir.
- **Grup-1 (G1):** Lider, sorunları takipçileri ile bire bir tartışır alternatif çözüm ve öneriler sunar ve birlikte karar alınır.
- **Grup-2 (G2):** Lider, takipçileri ile bir araya gelir ve karar almak için demokratik bir ortam oluşturur. Kendi fikrini empoze etmek yerine, tüm astların katılımını teşvik eder ve grup olarak ortak bir kararın oluşturulmasını sağlar.

¹³⁸S. Serdar Bozbey, “Durumsal Liderlik ve Türk Kara Kuvvetlerinin Alt Kademe Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 1997, s.85.

¹³⁹Salih Güney, age., s.403; Bahadır Neşet Yıldırım, age., s.63; Onur Can Binici, age., s.23.

- **Yetki Devreden (D1):** Lider, sorunun çözümüyle ilgili bilgileri ve sorumluluğu astlarına aktarır ve onlardan çözüme nasıl ulaştıklarını açıklamalarını talep eder.

Vroom ve Yetton kuramı liderin karar alma sürecindeki adımları ve çalışanların bu kararlara ne zaman ve ne kadar katılması gerektiğini ele almaktadır. Vroom-Yetton durumsal liderlik yaklaşımı, karar verme sürecinde karar ağacı kullanılmasını önemser. Yönetici, çeşitli durumlarda kendi durumunu belirler ve karar ağacını takip ederek uygun seçeneği bulur.¹⁴⁰ Başka bir deyişle, Vroom ve Yetton kuramı, liderin karar alma sürecinde çalışanların katılımını belirlemek ve uygun kararları almak için karar ağacı kullanmasını vurgular.

6. Lider- Üye Değişim Kuramı

Lider-Üye Değişim Kuramı, lider ve takipçileri arasındaki farklı ilişkilere odaklanan bir modeldir ve ilk olarak Fred Dansereau, George Graen ve William Haga tarafından geliştirilmiştir. Bu model, liderin her astına eşit şekilde davranmadığını savunur.¹⁴¹ Kuramın en belirgin özelliği, liderlerin veya takipçilerin davranışları veya kişilik özelliklerinin değil, lider-takipçi ilişkisine odaklanmasıdır. Bu teorinin savunucuları, örgüt performansının değerlendirilmesinde, nitelikli lider-takipçi ilişkilerinin liderin kişilik özellikleri veya davranışlarından daha iyi sonuçlar verdiğini belirtmişlerdir.¹⁴² Başka bir deyişle, lider-üye değişim kuramı, liderin astlarıyla kurduğu farklı ilişkilerin, liderin davranışlarından veya kişilik özelliklerinden daha önemli olduğunu ve örgüt performansını bu ilişkilerin belirlediğini savunur.

Lider, sağlam ilişkiler kurduğu çalışanlara özel sorumluluklar ve ayrıcalıklar verirken, onların başarılı olmaları için gerekli desteği sağlamaktan çekinmez, onları ödülleriyle mahrum bırakmaz. Lider ile ilişkileri zayıf olan çalışanlar ise, lider tarafından daha az ilgi gören, dışlanan, ödülleriyle daha az faydalanabilen ve daha az zaman ayrılan bireyler olarak kalırlar.¹⁴³ Sonuç olarak liderin iyi ilişkiler kurduğu takipçilerin örgüte olan bağlılıklarının arttığı, işten ayrılma oranlarının diğer çalışanlara kıyasla daha az olduğu ve iyi bir çalışma performansı gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Tam tersi durumda ise yani liderin üyelerle ilişkilerin zayıf

¹⁴⁰Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Dağıtım, İstanbul,2006, s.122.

¹⁴¹Funda Elmas Kelsay, age., s.29.

¹⁴²Ibid.

¹⁴³Ibid; Salih Güney, age., s.406.

olduğu durumda takipçiler liderden haz etmemekte ve liderin vaat ettiği ödöller onlar için anlam ifade etmemektedir.





V. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, TEMEL ÖZELLİKLERİ, BOYUTLARI, ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER, ASTLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE ÖRGÜTLERDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLERİN FONKSİYONLARI

A. Dönüştürücü Liderlik Kavramı ve Tanımı

Toplumlar günümüzde hızla gelişen teknolojik ortama ayak uydurmaya çalışırken, örgütler ise rekabetçi global pazarlarda varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için dış çevrelerindeki faktörlere, teknolojik yeniliklere ve yaşanan değişimlere başarıyla adapte olabilmek için stratejiler geliştirmelidirler.

Etkili ve uygulanabilir strateji geliştiremeyen, değişime direnen örgütlerin başarıya ulaşması olanaksızdır. Örgütler küresel dünyanın değişen koşulları nedeniyle eski liderlik anlayışlarının yerine, değişimi takip eden, yenilikçi bir şekilde örgütleri yönetecek ve örgütlere rekabet avantajı sağlayabilecek dinamik liderlere ihtiyaç duymaktadır. Dönüştürücü liderlik kavramı, bu ihtiyaçların karşılanması için son yüzyılın son çeyreğinde geliştirilmiş bir yaklaşımdır.¹⁴⁴ Başka bir deyişle, dönüştürücü liderlik, örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamasını ve rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak yenilikçi liderlik anlayışının ihtiyacı ile ortaya çıkmıştır.

Kavramı ilk kez 1973 yılında James Victor Downton bir çalışmasında kullanılmıştır. 1978 yılında ise James McGregor Burns'un yayınladığı “Liderlik” adlı eserle kavram bir teori olarak literatüre kazandırılmıştır. Dönüştürücü liderlik kavramı farklı kaynaklarda dönüştürücü, reformcu, değişimci ve transformasyonel liderlik olarak da karşımıza çıkmaktadır.¹⁴⁵

¹⁴⁴Nihal Senger, Fatih Karcıoğlu, “Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet İle İlişkisi”, **Sosyal Bilimler Ekev Akademik Dergisi**, 2022/91, s.208; Ergün Kara, Şükrü Bozkurt, “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi”, **Sosyal Bilimler Ekev Akademik Dergisi**, 2021/87, s.144; Saniye Öztürk, Osman Uslu, “Dönüştürücü Liderlik Algısı ve Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Güvene Etkileri”, **Journal of Politics Economy and Management**, 2022/5, s.145.

¹⁴⁵Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Dağıtım, İstanbul, 2018, s.608.

Dönüştürücü liderlik kavramı ile ilgili yapılan bazı tanımlamalar aşağıda yer almaktadır.

- Dönüştürücü liderlik, liderin ve izleyicilerin moral ve motivasyon etmenlerinde birbirlerini desteklediği bir süreçtir.¹⁴⁶
- Dönüştürücü liderlik, etkili bir değişim sürecini başlatma, bu değişime rehberlik edecek ileri görüşlülüğü sağlama ve değişim için gerekli ihtiyaçları tanımlama yeteneklerinin bir araya gelmesidir.¹⁴⁷
- Dönüştürücü liderlik, çalışanlara bir gelecek vizyonu sunan, bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara ek misyonlar veren ve örgütsel kültürde değişiklikler yaparak, yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerinden daha büyük başarıları elde edebileceklerine dair inanç aşılayan bir liderlik biçimidir.¹⁴⁸
- Dönüştürücü liderlik, çalışanları örgütlerin büyük resmi ve küresel vizyonunun bir parçası olarak görmeye yönelik etkili bir liderlik yaklaşımıdır.¹⁴⁹
- Dönüştürücü liderlik, çabaların uzun vadede sonuçlarını görebileceğiniz bir liderlik yaklaşımıdır.¹⁵⁰
- Dönüştürücü liderlik, takipçilerinin bakış açısını, inançlarını ve değerlerini değiştirerek dönüşüm ve ilerleme sağlamaya teşvik etme becerisidir.¹⁵¹
- Burns ise dönüştürücü liderliği, takipçilerle etkileşim halinde olarak, onların potansiyel enerjisini gerçek bir eyleme dönüştürme, yani takipçileri harekete geçirme yeteneği olarak tanımlar.¹⁵²

Bu tanımları dikkate alarak dönüşümcü liderlik konusunda genel bir tanım yapmak mümkündür. Dönüşümcü liderlik, örgüt ve çalışanlar adına vizyon oluşturarak amaç ve hedefler belirleyen ve amaçlar için takipçilerde heyecan uyandırıp içlerindeki yetenekleri harekete geçiren ve aynı zamanda takipçilerine başaracaklarına dair inanç ve motivasyon aşılayan, değişim ve dönüşümü başlatan, aynı zamanda bu durumu devam ettirebilme becerisidir.

¹⁴⁶Uğur Zel, age., s.155.

¹⁴⁷Tamer Keçecioğlu, **Liderlik ve Liderler**, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 2003, s.34.

¹⁴⁸Ceren Aydoğmuş, age., s.108.

¹⁴⁹Ali Apiyev, age., s.55.

¹⁵⁰Ali Anıl Ünsal, “Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.5.

¹⁵¹Muhammet Fatih Şengüllendi, age., s.32.

¹⁵²Khan Muhammed Rajabi, age., s.61.

B. Dönüştürücü Liderliğin Önemi

Dönüştürücü liderlik, günümüz hızla değişen ve karmaşıklaşan iş dünyasında örgütler için önemli bir rekabet avantajı sağlayan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzı, sadece mevcut durumu yönetmekle kalmayıp aynı zamanda vizyoner bir bakış açısıyla örgütsel değişimi teşvik ederek geleceğe yönelik stratejiler geliştirir. Dönüştürücü liderler, çalışanlarına ilham verir, onları motive eder ve örgüt kültürünü yenilikçi ve adaptif bir yapıya dönüştürerek sürdürülebilir başarıyı destekler.

Dönüşümcü liderlik, organizasyonların rekabet gücünü artırmak için kilit bir rol oynar. Bu liderlik tarzı, yenilikçi ve değişime açık yaklaşımlarıyla organizasyonlara dinamizm kazandırır. Dönüşümcü liderler, farklılık yaratarak, çalışanları ortak hedefler etrafında birleştirir, motivasyonlarını yükseltir ve üst seviyede performans sergilemelerini sağlarlar. Ayrıca, dönüşümcü liderlerin gerçekçi ve çekici bir stratejik vizyonu bulunur ve takipçilerini bu vizyon doğrultusunda yönlendirirler. Özellikle değişim gerektiren zorlu durumlarda veya karmaşık işlerde, dönüşümcü liderlik öne çıkar ve değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesine katkı sağlar. Bu liderlik modeli, işletmelerin sürekli gelişimini ve rekabet koşullarında başarılı olmalarını sağlamak için önemli bir araçtır.¹⁵³ Sonuç olarak, dönüşümcü liderlik, özellikle mevcut yapıların yeniden şekillendirilmesi ve organizasyonların daha etkin hale getirilmesi gibi karmaşık işletme sorunlarının çözümünde etkili bir liderlik modelidir.

Bu araştırmada, dönüşümcü liderliğin önemi; çalışanlar, işletmeler ve toplumlar açısından değerlendirilmiş ve aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

1. Dönüştürücü Liderliğin Çalışanlar Açısından Önemi

Dönüştürücü liderler çalışanlarda dönüşüm ve değişim yaratmaya odaklanırlar. Dönüştürücü liderler, işlevler, stratejiler, misyonlar ve vizyonlar üzerinde değişiklikler yaparak çalışanları etkilerler. Örgüt içindeki çalışanların ihtiyaçlarını, inançlarını ve değerlerini dönüştürerek, belirlenen hedeflere güvenle ilerlemelerini sağlayan, bilinç düzeyini artıran, onlara ilham veren, motive eden ve onları vizyona dahil ederek

¹⁵³Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2003/9, s.65; Bayram Şahin, “Örgütsel Gelişimin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009/3, s.98; İlknur Sayan, age., s.119; Muhammet Fatih Şengüllendi, age., s.32;

amaçları gerçekleştirmede çalışanların üstün performans göstermesini sağlayan etkileyici kişilerdir.¹⁵⁴ Başka bir deyişle, dönüştürücü liderler, organizasyon içindeki çalışanları dönüştürerek ve vizyoner yaklaşımlarla destekleyerek, hedeflere yönelik ilerlemelerini güçlendirir ve üstün performans sergilemelerini teşvik eder.

Dönüştürücü liderler, çalışanların istekleri, ihtiyaçları ve güdülerıyla de yakından ilgilidir. Dönüştürücü liderler, işgörenleri artı yönde değiştirmeyi ve dönüştürmeyi hedefler ve aynı zamanda onlara koçluk desteği verir. Çalışanların duygusal durumları, değerleri, etik anlayışları ve iş yaşamlarındaki hedefleriyle ilgilenir. Çalışanların ihtiyaçlarını belirleyip karşılayarak, kendilerini değerli hissetmelerini ve motivasyonlarını artırmalarını sağlar. Böylece, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının güçlenmesini amaçlar.¹⁵⁵ Başka bir deyişle, dönüştürücü liderler, çalışanların duygusal ve motivasyonel ihtiyaçlarına odaklanarak onları olumlu yönde değiştirir, koçluk yapar ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir. Bu nedenle, üst düzey yönetimin dönüştürücü liderlere öncelik vermesi önemlidir.

Çalışanların bir araya gelerek ortak hedeflere ulaşmalarını teşvik eder ve istek düzeylerini artırarak beklenenden daha fazlasını başarmaları için motive eder. Çalışanların yeteneklerine, ihtiyaçlarına önem verir ve herhangi bir sorunla karşılaşıldığında yenilikçi çözümler üretmeleri için çalışanları cesaretlendirir.¹⁵⁶ Bu bağlamda dönüştürücü liderlik anlayışının benimsendiği örgütlerde, çalışanların özgün yeteneklerinin geliştirilmesi ve sorunlara etkili çözümler üretilebilmesi için çalışanlar teşvik edilmektedir.¹⁵⁷ Dönüşümcü liderlik perspektifinde, çalışanlara bir vizyon sunmak ve yenilik ile değişimin önemini vurgulamak son derece kritiktir. Bu yaklaşım, çalışanların örgütsel hedeflere odaklanmalarını sağlar ve yeni fikirler ile projelerin ortaya çıkmasına yol açar.¹⁵⁸ Başka bir deyişle, dönüştürücü liderlik perspektifinde, çalışanların ortak hedeflere ulaşmalarını teşvik ederek motivasyonlarını artırır ve yenilikçi çözümler üretmelerini cesaretlendirir, bu da örgüt içindeki yeteneklerin geliştirilmesine ve etkili çözümler bulunmasına katkı sağlar.

¹⁵⁴Adnan Ceylan, Halit Keskin, Şule Eren, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi**, 2005/51, s.33.

¹⁵⁵Leyla Boy Akdağ “Dönüşümsel Liderlik”, **Dünden Bugüne Liderlik**, Editör: Semra Güney, Nobel Yayınevi, Ankara, 2021, s.135.

¹⁵⁶Bilge Donuk, age., ss.67-68.

¹⁵⁷Olgun Irmak Çetin, “Dönüşümcü Liderlik”, **Liderlik Tarzları Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma**, Editör: H. Tezcan Uysal, Nobel Yayınları, Ankara, 2020, s.94.

¹⁵⁸ Muhammet Fatih Şengüllendi, age., s.32.

Dönüştürücü liderler, çalışanlarını korku, açgözlülük, kıskançlık gibi olumsuz duygularla değil, özgürlük, adalet, eşitlik ve barış gibi olumlu değerlerle motive ederek bilinçlendirirler. Araştırmalar, dönüştürücü liderlik ile iş performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve çalışanların davranışları ile örgüte olan bağlılıkları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, dönüştürücü liderliğin işyerinde adalet algısını artırarak liderlere güven ve işten memnuniyet gibi olumlu sonuçlara yol açtığı gözlemlenmiştir. Başka bir çalışmada ise, dönüştürücü liderlik ile işe bağlılık ve işe gönülden adanma arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yapılan diğer çalışmalar da yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinin artmasıyla çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığını ve örgütsel adalet algılarının güçlendiğini ortaya koymuştur.¹⁵⁹ Başka bir deyişle, dönüştürücü liderlik, çalışanların duygusal ve etik boyutlarına odaklanarak onları motive eder ve örgüte bağlılıklarını güçlendirir. Çalışanların kendilerini vizyonun bir parçası gibi görmeleri için onları heveslendirir ve en iyi performansı sergilemelerini bekler. Yenilikçi çözümler üretmeleri için çalışanları cesaretlendirir ve özgün yeteneklerini geliştirmelerini teşvik eder. Bu liderlik tarzı, iş performansını artırırken örgütsel vatandaşlık davranışlarını da teşvik eder.

2. Dönüştürücü Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmesi ve değişen çevreye uyum sağlayabilmesi için istisnasız değişim ve yeniliğin önemi büyüktür. Değişim ve yeniliğe en çok önem veren liderlik tarzı ise dönüştürücü liderliktir. Dönüştürücü liderler çalışanları hızlı değişime uyum sağlama, yeniliği teşvik etme ve belirsizlik durumlarında yönlendirme konusunda yeteneklidirler. Bu yetenekleri sayesinde işletmede yapılacak değişimlerde çalışanlarında bu değişime uyum sağlaması sürecini daha iyi yönetirler.¹⁶⁰ Başka bir ifadeyle, yenilik ve dönüşümün sadece fikir düzeyinde kalmaması gerekir; asıl önemli olan, bu değişimleri işletmede

¹⁵⁹Meriç Duralı, “Demir Çelik Sektöründe Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özelliklerinin Lider Çalışan Algılamaları Açısından İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi, İstanbul, 2007, s. 23; Fatih Feramuz Yıldız, “Yöneticilerin Algılanan Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Ayırt Etmede Makyavelizm ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirimin Etkileri”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2013, ss.17-24.

¹⁶⁰Tijen Duvacı, “Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt İkliminin Çalışanların Yenilikçi Davranışı Üzerine Etkileri: Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2017, ss.51-52.

ve çalışanlar arasında etkin bir şekilde hayata geçirmek ve uygulayabilmektir. Bu noktada dönüştürücü liderlerin önemi büyüktür.

Dönüştürücü liderler, takım üyelerini sadece mevcut performanslarının ötesinde iş yapmaya özendirmekle kalmaz, aynı zamanda işlerinde yenilikçi yaklaşımlar sergilemeleri için cesaretlendirirler. Böylelikle işletmedeki yenilikçi düşünceleri daha da ileri taşıyarak öncü bir rol oynarlar.¹⁶¹ Başka bir deyişle yeni fikirlerin ortaya çıkması için gerekli zemini hazırlarlar. Çıkan yeni fikirleri yenilikçi ve özgün bakış açısı ile yeniden şekillendirip uygulamaya koyarlar.

İşletmenin sürdürülebilir büyümesinde önemli bir stratejik unsur olan pazar yeniliğine dönüştürücü liderler önemli bir katkı sağlarlar. Lider, kendisine ve çalışanlarına güvenerek güçlü bir yenilik vizyonu oluşturur ve bu doğrultuda pazar yeniliği için çaba gösterir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi, mevcut ürünlerin iyileştirilmesi, pazarlama stratejilerinin değiştirilmesi veya tüketici ihtiyaçlarına cevap veren farklı bir yaklaşımın benimsenmesi için harekete geçerler ve örgüt üyelerini de bu sürece dahil ederler.¹⁶² Dönüştürücü liderler, yenilikçi düşünce süreçlerini teşvik eden, proaktif bir yaklaşıma sahip ve yenilikçi fikirlere değer veren özellikleriyle örgütte yenilikçi bir ortamın oluşmasını desteklerler. Bu özellikleri sayesinde, örgütün girişimci ruhunu güçlendirir ve böylece örgütsel başarıya katkı sağlarlar.¹⁶³ Başka bir deyişle, dönüştürücü liderler, pazar yeniliğine odaklanarak güçlü bir yenilik vizyonu oluştururlar ve çalışanlarıyla birlikte yeni ürünler geliştirme, mevcut ürünleri iyileştirme ve pazarlama stratejilerini değiştirme gibi yenilikçi adımlar atarak örgütün büyümesine önemli katkıda bulunurlar.

Çalışanlar ve yöneticiler, dönüşümcü lideri örnek aldıklarında, sürekli olarak kendilerini ve diğerlerini geliştirmek isteme eğiliminde olurlar. Bu durum, istenen sürekli gelişimin işletme içinde gerçekleşmesini sağlar. Dönüştürücü liderlik tarzının benimsendiği işletmelerde diğer işletmelere kıyasla işbirliği kültürü ve takım ruhu anlayışı daha güçlüdür. Bu durum toplam verimliliğin beklenenden daha yüksek

¹⁶¹Tarek Yashar Mohammed, Didem Paşaoğlu Baş, “Dönüşümcü Liderlik Stilinin Örgüt Kültürü ve İşletmenin Yenilikçiliğine Etkisi”, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2020/2, s.107.

¹⁶²Lale Gümüšoğlu, Arzu İlsev, “Transformational Leadership, Creativity and Organizational Innovation”, **Journal Of Business Research**, 2009/4, s.464.

¹⁶³Nuray Görkel, Oya Erdil, “Dönüşümcü İnovasyon Sürecinde Örgütü Girişimsel ve Öğrenme Odaklılığa Yönlendirmede Dönüştürücü Liderlik Tarzının Etkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2018/2, s.128.

olmasını sağlamaktadır.¹⁶⁴ Dönüştürücü liderin işe alım sürecine etkisi önemlidir. Liderin karizmatik, etkileyici iletişim becerileri güçlü, iyimser, başarılı ve dinamik olması, iş başvurusunda bulunan adaylar üzerinde olumlu bir izlenim bırakır. Adaylar, işletmenin takım ruhu, pozitif bakış açısı, kişisel gelişim ve mükemmeliyetçilik ilkelerini benimsemeye başlarlar. Bu durum, işyerinde çalışmaya istekli olmalarını sağlar ve işletme açısından avantajlı bir durum söz konusu olur.¹⁶⁵ Başka bir deyişle, dönüştürücü liderler işletmelerde sürekli gelişim ve işbirliği kültürünü güçlendirerek toplam verimliliği artırır ve işe alım süreçlerinde adayların işletmeye olan ilgisini ve bağlılığını artırır.

Sonuç olarak, dönüştürücü liderlik tarzını benimseyen işletmelerde önemli avantajlar elde edilmektedir. Bu avantajlar arasında, kurumun itibarının artması, işe alım süreçlerinde adayların ilgisini çekmesi, genel gelişime destek olması, iç eğitimlerin yaygınlaşmasını sağlaması, dinamik bir örgüt yapısının oluşturulmasına katkıda bulunması ve görev dağılımında pozitif etkide bulunması yer almaktadır.

3. Dönüştürücü Liderliğin Toplamlar Açısından Önemi

Dönüştürücü liderler, sadece çalışanlar ve işletmeler için değil, aynı zamanda toplumlar için de son derece önemlidir. Bu liderler, grupların ve toplumun genel çıkarlarını gözeterek amaç ve hedefler belirlerler, davranışlarıyla konuşmalarıyla onları etkileyip harekete geçirirler. Dolayısıyla, dönüştürücü liderler, değişimin ve dönüşümün gerçek başlatıcıları konumundadırlar.

Dönüştürücü liderler, toplumda ilham kaynağıdır. Takipçilerini motive ederek, kendi bireysel çıkarları yerine toplumun iyiliği için çalışmaları için teşvik ederler. Kısa vadeli ihtiyaçlara odaklanmak yerine, uzun vadeli sorunlara odaklanmalarını sağlarlar ve neyin önemli olduğunu fark etmelerine yardımcı olurlar. Dönüştürücü liderlik yaklaşımında, takipçiler, içsel motivasyon araçlarıyla ödüllendirilir, bu da maddi ödüllerin ötesinde adalet ve düzen duygusunu pekiştirir. Bu durum, toplumda düzen ve adaletin benimsenmesine katkı sağlar, dolayısıyla dönüştürücü liderlik toplumlar içinde son derece önemlidir.¹⁶⁶ Başka bir deyişle, dönüştürücü liderler, takipçilerini

¹⁶⁴Ayktut Berber, "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü", **İstanbul Yönetim Dergisi**, 2000/36, ss. 44-45.

¹⁶⁵Erman Kılınç, "Stratejik ve Dönüşümcü Liderlik İle İşgören Performansı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İnönü Üniversitesi, Malatya, 2019, s.105.

¹⁶⁶Mahmut Akbolat, Oğuz Işık, Ali Yılmaz, "Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi", **Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi**, 2013/11, s.40; Emine Akün, age., ss.63-64.

toplumun iyiliği için çalışmaya teşvik ederek uzun vadeli hedeflere odaklanmalarını sağlar ve içsel motivasyon araçlarıyla adalet ve düzen duygusunu pekiştirir.

C. Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri

Dönüştürücü liderlik, liderlik literatüründe öne çıkan ve etkileyici bir yaklaşım olarak tanımlanan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı, liderin takipçilerini sadece iş hedeflerine odaklanmaları için değil, aynı zamanda kişisel gelişimleri ve toplumsal iyilik için harekete geçirmesiyle bilinir. Dönüştürücü liderler, sadece mevcut durumu yönetmekle kalmaz, aynı zamanda dönüşüm ve değişimi teşvik ederek daha iyi bir gelecek inşa etme vizyonunu benimserler. Dönüştürücü liderliğin temel özellikleriyle ilgili birçok araştırmacı çeşitli araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmaların sonucunda dönüştürücü liderlerin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁶⁷

- Takipçilerinin potansiyelini tam olarak ortaya çıkararak onların özgüvenlerini artırarak, beklenenden daha fazla başarı elde etmeyi hedefleyerek astlarını motive ederler.
- Dönüştürücü liderler, takipçileriyle birlikte hareket etmeye dayalı bir örgüt kültürü oluşturmayı amaçlarlar. Eşitlik, dürüstlük, insan onuruna saygı ve sosyal adalet temel prensiplerdir. İşletme politikası, planları, programları ve uygulamaları bu prensipleri temel alır.
- Takipçilerin bireysel gelişimlerine odaklanarak, onların problemlerine daha yenilikçi ve yaratıcı bir şekilde yaklaşmalarını teşvik ederek, sorunları çözme becerilerini güçlendirirler.
- Dönüştürücü liderler, işletmenin dönüşüm sürecinde gereken enerjiyi kendileri ve takipçileri için üreterek, dönüşümün her evresine yayarak hareket ederler.
- Değişimi teşvik ederek kuruluşun yeniden yapılanmasını sağlarlar, sistemde oluşabilecek değişimleri adım adım planlayarak takipçileri bu değişime hazırlarlar.

¹⁶⁷Salih Güney, age., s.417; Warren Bennis, **Bir Lider Olabilmek**, Çeviri: Sıtkı Utku Teksöz, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.217; Muammer Asar, “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2004, s.119; Geldimurat Cumaguliyev, age., s.30; Onur Can Binici, age., s.36.

- Dönüştürücü liderlik, yalnızca en üst yönetim seviyesinde değil, örgütün her düzeyinde etkin olarak rol alarak dönüşümü sağlar ve bu süreçte liderlik görevlerini yerine getirir.
- Dönüştürücü liderler, astlarını bilgilendirerek sürekli eğitirler, çünkü bu, bilgilenen kişilerin motivasyonunu artırır. Bu süreçte, astlarına kazandırmaya çalıştıkları özelliklerden biri, edindikleri bilgileri pratik çözümlere dönüştürebilme ve sorunları farklı perspektiflerden ele alma yeteneğidir. Liderler astlarının bilinçaltını etkilerler ve onlara karşı empatik bir yaklaşım sergilerler.
- Dönüştürücü liderlerin, takipçilerine çekici ve karşı konulmaz vizyonlar oluşturma ve bu vizyonları gerçeğe dönüştürme kabiliyetine sahiptirler.
- Dönüştürücü liderler, amaçlanan hedeflerin canlı kalması için çeşitli yöntemlerle vizyonlarını net ve açık bir biçimde tekrar tekrar aktarırlar. Vizyonlar genellikle karşılıklı iletişim yolu ile aktarılır. Bu sayede izleyenlerde heyecan duygusu oluşur, onlara ilham verir ve motive eder. Lider ve izleyiciler arasında bir birlik sağlanır. Böylelikle ortak anlam ve amaçlar aşılanmış olur.
- Dönüştürücü liderler, ömür boyu öğrenme ilkelerini benimserler. Onlar hataları tartışmaktan çekinmezler ve geçmiş deneyimlerden çıkarımlar yaparak kendilerini geliştirirler.
- Dönüştürücü liderler, belirsiz ve karmaşık durumlarla başa çıkma yeteneğine sahiptirler. Organizasyonun teknik, politik ve kültürel zorluklarıyla baş etmek için liderlik üstlenirler ve sorunları çözme becerilerine sahiptirler.

D. Dönüştürücü Liderliğin Temel Boyutları

Bass ve Avolio' nun 1994 yılındaki çalışmasında belirtildiği üzere dönüştürücü liderlik davranışı dört boyuttan oluşmaktadır. Dönüştürücü liderliğin boyutlarının İngilizce karşılıkları "I" harfiyle başladığı için dönüştürücü liderliğin dört I'sından bahsedilir. Bunları şöyle sıralayabiliriz:¹⁶⁸

Idealized Influence: İdealize Edilmiş Etki (Karizma),

Intellectual Stimulation: Zihinsel Uyarım (Entelektüel Uyarım),

¹⁶⁸Öznur Çelik, "Okul Yöneticilerinin Özbilinç Yeterliliği ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2010, ss. 29-30.

Inspirational Motivation: İlham Veren Motivasyon,

Individualized Consideration: Bireysel Düzeyde Düşünce (Bireysel İlgi)'dir.

Bu alt boyutlar arasında idealize edilmiş etki ve bireysel düzeyde düşünce boyutları insan odaklıdır, entelektüel uyarım ve ilham veren motivasyon ise iş odaklıdır.¹⁶⁹

Bir örgütteki lider davranışlarının tümü dört temel boyutla ve ek olarak boyutların özellikleriyle örtüştüğü takdirde o örgütte dönüştürücü liderlik tarzının etkili olduğu söylenebilir.¹⁷⁰

Dönüştürücü liderliğin temel boyutları aşağıda açıklanmıştır.

- **İdealize Edilmiş Etki (Karizma):** Dönüştürücü liderliğin temelini oluşturan bu boyutun literatürlerde geçen diğer adı karizmadır ve liderliğin duygusal boyutunu ifade etmektedir. Liderin karizmatik etkinliklerine odaklanan; değerler, inançlar ve misyon kavramlarını içerir. Liderlerin bir örnek teşkil etmesi için takipçilerinin temel ilkeleri ve değerleriyle uyumlu olmaları, takipçilerin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından öncelemeleri ve riski diğerleriyle paylaşmaları gerektiğini vurgular. Dönüştürücü liderler, rol modeller oldukları için takipçiler onlara benzemek isterler; bu nedenle bu liderler güvenilir, takdir edilir ve daima saygı gösterilirler.¹⁷¹ İdealize edilmiş etki boyutunda, dönüştürücü liderler, takipçilerini ortak bir vizyon etrafında etkileyip, bilinçlendirip yönlendirirler. Liderler, ortak hedeflere ulaşmak için fedakar davranışlarda bulunmaya ve ahlaki değerleri yükseltmeye daha yatkındırlar.¹⁷² Başka bir deyişle idealize edilmiş etki, yüksek standartlar ve yeni meydan okumalar için, güven, prestij ve değerlere olan bağlılık aracılığıyla takipçileri etkileyen karizmatik bir güç olarak açıklanabilir. Bu liderlik tarzı, insanları harekete geçirme ve onları ortak bir amaca, vizyona doğru yönlendirme gücüne sahiptir. Bu davranışı örgütlerde yerine getiren bir liderlere astları saygı ve güven duyarlar. Astlar ile lidere karşı daha bağlı olurlar. Böylelikle lider astları belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirir.

¹⁶⁹Cevat Celep, **Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Liderlik**, Anı Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.79

¹⁷⁰Sinem Yavuz, "Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010, s.53.

¹⁷¹Erdoğan Kaygın, Ali Çağlar Güllüce, "Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2012/3, s.267.

¹⁷²Hasan Gül, Kübra Şahin, age., s.242; Salih Güney, age., s.414.

- **Zihinsel Uyarım (Entelektüel Uyarım):** Dönüştürücü liderler, entelektüel uyarım boyutuyla astlarını, mevcut örgütsel sınırları ve kuralları aşmanın yanı sıra, başkalarının ve toplumun refahı için yeni fikirler üretmeye teşvik ederler. Ayrıca, takipçilerinin kendi kendilerine liderlik yapmaları için düşünsel süreçlerini en üst seviyede harekete geçirmeye teşvik ederler.¹⁷³ Entelektüel uyarım sahibi bir lider örgütteki takipçilerin zekalarını daha iyi ve verimli kullanabilmeleri için onlara farklı bir bakış açısı ile yaklaşır. Olaylara daha farklı ve mantıksal bakabilmeyi, karşılaşılan sorunlarda alternatif çözüm yolları bulabilmeyi ve hatta yeri geldiğinde liderin düşüncelerini bile sorgulayabilmeleri için cesaretlendirir. Daha çok bilişsel bir boyut olmakla birlikte takipçilerin lider hakkındaki düşünceleri, güveni ve inancı bu boyutun başarı şansını arttırmaktadır.¹⁷⁴ Başka bir deyişle, dönüştürücü liderler, entelektüel uyarım sağlayarak takipçilerini yeni fikirler üretmeye teşvik eder ve kendi düşünsel süreçlerini en üst düzeye çıkarmaları için cesaretlendirirler.

Bu boyut aynı zamanda bilginin herhangi bir yerden edinilmesini ve veriden bilgi üretiminin örgüt kültüründeki temel değerlerden biri haline gelmesini teşvik ettiği için, izleyiciler gerekli bilgi ve veriye erişmek için büyük çaba gösterirler.¹⁷⁵ Dönüştürücü liderler, çalışanlarını cesaretlendirirken, onlara meydan okuyan görevler verir ve bu görevleri kendi yöntemleriyle başarıyla tamamlamalarını teşvik ederler. Ayrıca, çalışanlarını başkalarının önünde eleştirmek yerine hatalarından ders çıkarmaları için desteklerler.¹⁷⁶ Başka bir deyişle, dönüştürücü liderler, çalışanlarını cesaretlendirirken onlara zorlayıcı görevler verir ve bu görevleri kendi yöntemleriyle başarıyla tamamlamaları için teşvik ederler, aynı zamanda hatalarından öğrenmelerine destek olurlar.

- **İlham Veren Motivasyon:** Dönüştürücü liderlerin, takipçilerini teşvik ederek motive etme temeline dayanan bu davranış boyutunda, liderler takipçilerin işlere olumlu bir bakış açısıyla yaklaşmalarını, görevleri istekle yerine getirmelerini, daha önce keşfedilmemiş fırsatları deneyimlemelerini ve etkili

¹⁷³Hülya Öcal, Ahmet Sarnıç, “Dönüştürücü Liderliğin Prososyal Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkileri ve İmalat Endüstrisinde Bir Araştırma, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2017/2, s.113.

¹⁷⁴Ulaş Çakar, age., s.59.

¹⁷⁵Geldimurat Cumaguliyev, age., s.30;

¹⁷⁶Öznur Ayık, age., s.27.

iletişimle yüksek hedeflere ulaşma amacındadırlar. Bu boyut farklı kaynaklarda telkinle güdüleme olarak da ifade edilmektedir. Lider astlarını ilham vererek motive etme davranışında bulunmaktadır. İlham verme, bir vizyon oluşturma, oluşturulan vizyonu iletişim aracılığıyla aktarma, çalışanların çabalarını sembollerle yoğunlaştırma ve işgörenlere örnek olma sürecidir.¹⁷⁷ Başka bir deyişle, dönüştürücü liderler, takipçilerini ilham vererek motive etme davranışıyla, onların işlere olumlu bir bakış açısı getirmelerini, görevleri istekle yerine getirmelerini ve yüksek hedeflere ulaşmalarını sağlamayı amaçlarlar.

Lider, takipçilerinin pozitif düşünme ve enerjisini artırır. Basit ve etkili bir dil kullanarak, takipçileriyle mantıklı ve güvenilir bir iletişim kurar. Lider, takipçileriyle birlikte geleceğe yönelik hedefler belirler, çekici ve ortak bir vizyon oluşturur, takipçilerine bu hedefleri ve vizyonu benimsetir ve bu hedeflere ve vizyona bağlılığını göstererek rol model olur. Bu şekilde liderler, ekip üyeleri arasında ortak amaç ve grup bilincini sağlayarak, geleceğe umutla bakmalarını ve motive olmalarını sağlarlar. Ayrıca, astların beklentilerini yüksek seviyelere çıkararak, normalden daha fazla çaba göstermelerini teşvik ederler ve bu ekstra çabayı liderlerinden esinlenerek kendi istekleriyle ortaya koyarlar. Astlar, liderlerinin davranışları sayesinde amaçlarına ve belirlenen hedeflere ulaşmada motivasyon kaynağı olarak hareket ederler.¹⁷⁸ Dönüştürücü liderler izleyicileri için geleceğe dair umut veren, heyecan aşılayan ilham kaynağıdır.¹⁷⁹ Başka bir deyişle, dönüştürücü liderler takipçilerini sadece işlerine odaklanmaktan daha fazlasına teşvik ederek pozitif bir düşünme biçimi ve enerji sağlarlar. Bu liderler, basit ve etkili iletişimleriyle güven kurar ve ortak bir vizyon oluşturarak takipçilerini motive ederler. Astların potansiyellerini en üst düzeye çıkararak grup bilincini güçlendirir ve onları geleceğe umutla bakmaya teşvik ederler.

- **Bireysel Düzeyde Düşünce:** Bir işletmede her bir izleyicinin ihtiyaçları farklıdır; çünkü izleyiciler, ortak hedefleri paylaşırsalar da, her biri benzersiz bireylerdir ve kendi güçlü ve zayıf yanları birbirinden farklıdır. Bu farklılıkların önemini bilen dönüştürücü liderler onların potansiyellerini

¹⁷⁷Erman Kılınç, age., s.92; Meriç Duralı, age., s.13; Fatih Feramuz Yıldız, age., s.27.

¹⁷⁸Salih Güney, age., s.415; Mahmut Akbolat, Oğuz Işık, Ali Yılmaz, age., s.37.

¹⁷⁹Leyla Boy Akdağ, age., s.143.

maksimize etmek ve daha yüksek bir seviyeye ulaşmalarını sağlamak için takipçilerinin ihtiyaçlarına, başarılarına ve gelişimlerine özel bir ilgi göstererek, koç veya mentör gibi davranır.¹⁸⁰ Dönüştürücü liderler, bireysel olarak ilgilener ve herkesle bire bir etkileşim kurarak, danışmanlık ve rehberlik yaparak izleyicilerinin kişisel gelişimine kılavuzluk yaparlar.¹⁸¹ Bunun yanı sıra takipçilerin de başkalarının ihtiyaçlarını anlayabilme ve sorunlarına çözüm bulabilmeleri için onlara tavsiyelerde bulunur onları lider olma yolunda yetiştirir.¹⁸² İşletmelerde bireysel düzeyde düşüncenin etkisiyle amaçlanan, izleyicinin kendisinin özel ve değerli olduğunu kabul etmesi ve buna bağlı olarak motivasyonunun artırması, işe ve organizasyona katılımını teşvik etmesi ve sonuç olarak örgüte olan bağlılığını güçlendirmesidir.¹⁸³ Başka bir deyişle, dönüştürücü liderler, bireysel düzeyde düşünce boyutuyla izleyicilerin bireysel ihtiyaçlarına özel ilgi göstererek, onları koç veya mentör gibi yönlendirir, kişisel gelişimlerine rehberlik eder, liderlik yeteneklerini geliştirmelerine destek olur ve örgüte olan bağlılıklarını artırır.

E. Dönüştürücü Liderliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Liderlik anlayışının örgütsel bağlama göre şekillendiği fikri, uzun yıllar önce durumsal liderlik teorisiyle doğrulanmıştır. Bu görüşle birlikte, örgütün sosyo-kültürel yapısını dikkate alarak, dönüştürücü liderliğin belirli örgütsel koşullara nasıl uyum sağladığını anlamak, örgütün yenilikçi ve gelişim kapasitesini artırmayı ve gerekli yapısal değişiklikleri gerçekleştirmeyi hedefler. Mevcut araştırmalar genellikle dönüştürücü liderliğin davranışsal boyutlarına odaklanırken, liderliği etkileyen örgütsel koşullarla ilgili daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır.¹⁸⁴ Başka bir deyişle, liderlik anlayışının örgütsel bağlama göre şekillendiği düşüncesi, dönüştürücü liderliğin belirli örgütsel koşullara uyum sağlayarak örgütlerin yenilikçi ve gelişim kapasitesini artırma potansiyelini incelemeyi amaçlar.

¹⁸⁰Geldimurat Cumaguliyev, age., s.36; Yeşim Toduk Akış, **Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s.87.

¹⁸¹Onur Can Binici, age., s.38.

¹⁸²Salih Güney, age., s.416.

¹⁸³Berna Kahveci, "Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Yönetici Hemşireler Tarafından Algılanışı", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi, İstanbul, 2011, s.27.

¹⁸⁴İnan Özalp, Hülya Öcal, "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2000/4, s.222.

Oklahoma State Üniversitesi'nde Pawar ve Eastman (1997) tarafından yürütülen araştırmada, dönüştürücü liderliği etkileyen örgütsel faktörlerin ve bu liderlik tarzına olan eğilimin koşullarının belirlenmesine odaklanılmıştır. Çalışma, özellikle örgütün verimlilik yada çevreye uyum üzerindeki yoğunlaşma derecesi, teknik ve stratejik alt sistemlerin oransal üstünlüğü, ve örgütsel yapı gibi unsurlar üzerinde durmuştur. Araştırmacılar, örgütsel faktörlerin dönüştürücü liderliği nasıl etkilediği ve dönüştürücü liderliğe olan eğilimin hangi koşullarda güçlü hangi koşullarda zayıf olduğu konusunda çeşitli varsayımlar geliştirmişlerdir.¹⁸⁵ Kısaca, dönüştürücü liderliği etkileyen örgütsel faktörlerin ve bu liderlik tarzına olan eğilimin koşullarının belirlenmesine odaklanmış ve özellikle örgütün verimlilik, çevreye uyum, teknik ve stratejik alt sistemlerin üstünlüğü, ve örgütsel yapı gibi unsurların rolünü araştırmıştır.

Dönüştürücü liderliği etkileyen örgütsel faktörleri şu şekilde açıklamak mümkündür.¹⁸⁶

Verimlilik ya da Çevreye Uyum Üzerindeki Yoğunlaşma Derecesi: Örgütlerin verimlilik hedefine odaklandığı durumlarda, liderler genellikle mevcut hedeflere ulaşmayı amaçlar ve yeni hedefler belirlemekten kaçınırlar. Bu nedenle, verimliliğe odaklı olan örgütler, dönüşümcü liderlik yerine daha çok etkileşimci liderliğe yatkındır. Ancak, örgüt çevresel uyum üzerine odaklanıyorsa, liderler genellikle takipçilerin enerjisini geleceğe yönelik bir vizyon oluşturarak ve yeni değer ve inançları benimseterek örgütsel dönüşümü teşvik etmeye çalışırlar. Bu nedenle, örgütün çevresel uyum ihtiyacı arttıkça dönüşümcü liderliğe olan eğilim de artar.

Teknik ve Stratejik Alt Sistemlerin Oransal Üstünlüğü: Örgütün stratejik alt yapısı, dış etkenlere adapte olmayı ve çeşitli fırsatları ve tehditleri tespit etmeyi hedefler. Teknik alt sistem, belirli yöntemler ve prosedürlere göre girdilerin çıktılarına dönüştürüldüğü bir alt sistemdir. Stratejik alt sistemlerin koşulları genellikle belirsiz olarak tanımlanırken, teknik alt sistemler genellikle önceden tahmin edilebilir koşullarda hareket ederler. Teknik alt sistemlerin belirgin bir üstünlüğü olduğunda, örgütün çevresel değişikliklere duyarlılığı azalabilir. Bu durumda, organizasyon

¹⁸⁵Badrinarayan Shankar Pawar and Kenneth K. Eastman, "The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination", **Academy of Management Review**, 1997/1, s.81.

¹⁸⁶Geldimurat Cumagülyev, age., ss.37-38; Yasemin Ürkek Erdiş, "Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet İle Olan İlişkisi ve Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2013, ss. 66-67.

genellikle dış çevreye adapte olmaktansa verimlilik odaklıdır ve çoğunlukla sabitlik veya küçük ölçekli aşamalı değişikliklerle sürekliliğini korumaya çalışır. Bu sebeple, organizasyonun genellikle dönüştürücü liderliğe olan eğilimi düşük seyrederken, etkileşimci liderliğe olan eğilimi artar. Fakat stratejik alt sistemlerin önceliği olduğunda, organizasyonun dış çevreye duyarlılığı artar ve bu da organizasyonun değişen şartlara hızlı bir şekilde tepki vermesini gerektirir.

Bu durumda, örgütün yenilenme ve değişme ihtiyacı artar, bu da dönüştürücü liderliğin vazgeçilmezliğini gösterir.

Örgütsel Yapı: Kademeli yapılanmalarda, örgütler çoğunlukla etkinlik ve verimlilik üzerinde odaklanır. Bununla birlikte, mevcut durumun devamlılığını sağlamak amacıyla temel alınan bürokratik ilkeler ve prosedürler, dış çevredeki değişikliklere daha kapalı bir şekilde yanıt verilmesine yol açar. Bu da iç çevrenin gözetim ve denetimini öncelikli hale getirir. Bu yüzden, geleneksel hiyerarşik yapılar, daha fazla işbirliği ve katılımın teşvik edildiği, daha esnek ve katılımcı bir kültüre sahip olan örgütlere kıyasla daha fazla etkileşimci liderliğe eğilimlidir. Diğer taraftan, daha esnek ve katılımcı olan, az hiyerarşik kademe ve bütünleşik iş süreçlerine sahip örgütlerde, yönetim ve kültürel değerler yeniliklere öncülük eder ve bu tür yapılar dönüştürücü liderliğe daha yatkındır.

F. Dönüştürücü Liderliğin Astlar Üzerindeki Etkileri

Bass ve Avolio'nun yapmış olduğu çalışmaya göre dönüştürücü liderliğin astların performansını artırarak, ekstra çaba, etkinlik ve memnuniyet gibi üç temel sonuç ürettiğini göstermiştir. Dönüştürücü liderliğin egemen olduğu örgütlerde, astlar ihtiyaçlarının etkili bir şekilde karşılandığını hissederler, lider astları verimli bir şekilde temsil eder, örgütsel gereksinimleri başarıyla yerine getirir ve liderin ekibi etkili bir grup olarak algılanır. Lider, astlar arasında memnuniyet ve tatmin oluşturur ve onlarla etkileşimi, astlar için tatmin edici bir deneyim sunar.¹⁸⁷ Başka bir deyişle, dönüştürücü liderlik perspektifinde liderler, astların ihtiyaçlarını karşılayarak, onları etkili bir şekilde temsil eder ve örgütsel hedeflere ulaşmada liderliklerini güçlendirirler.

¹⁸⁷Emin Karip, "Dönüştürücü Liderlik", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1998/16, ss. 450-451.

Dönüştürücü liderliğin astlar üzerindeki diğer etkilerini yapılan diğer çalışmalar ışığında şu şekilde açıklayabiliriz:¹⁸⁸

- Astların, iş sonuçlarının önemini daha iyi anlamalarını sağlarlar.
- İş sonuçlarına ulaşmalarını sağlayacak yöntemleri fark etmelerine yardımcı olurlar.
- Dönüştürücü lider, takipçileriyle aktif bir etkileşim içine girerek, onların içlerindeki potansiyel enerjiyi tespit eder ve harekete geçirir.
- Dönüştürücü liderler, takipçilerin bireysel gereksinimlerine özen göstererek, kişisel gelişimlerini teşvik etmek için anlamlı görevler atar. Ayrıca, takipçilerin yaratıcılığını artırmak için gerekli olan ortamı sağlar onlara cesaret verir ve kendirine olan güvenlerinin artmasını sağlar. Bu şekilde onlardan daha fazla çıktı almayı hedef edinir.
- Takipçilerin çabalarını örgüt için belirlenen amaç ve hedeflere yöneltmek yerine onları vizyona yöneltir ve vizyonun bir parçası haline getirir.
- Dönüştürücü liderler, takipçilerini göz önünde bulundurarak, onlara ilham verme, duygusal ihtiyaçlarını tatmin etme ve entelektüel olarak motive etme amacını taşır. Çalışanların ilgi ve gereksinimlerini önemseyen; onları yeni bakış açılarıyla problemlere yaklaşmaya teşvik eden, dikkatlerini çeken ve grup hedeflerine ulaşmaları için heyecan ve enerji yaratarak harekete geçirirler.
- Dönüştürücü liderlerin çalışanların tutumları ve örgüte olan bağlılıkları üzerinde de belirgin bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Ek olarak, işyerinde adil bir ortamın varlığına dair algı, liderliğe olan güven ve iş doyumu ile de sağlam ilişkiler tespit edilmiştir.

Genel olarak, dönüştürücü liderliğin astlar üzerinde ekstra çaba, memnuniyet ve etkinlik gibi olumlu etkiler yarattığını ve bu etkilerin performanslarının artmasına ve dolayısıyla örgüt verimliliğinin artmasına katkı sağladığını söyleyebiliriz.

¹⁸⁸Hakan Dinçer, “Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye ve Yaratıcılık: Çok Düzeyli Analiz”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu, Ankara, 2013, ss. 21-22; Yasemin Ürkek Erdiş, age., ss.59-61; Hacı İbrahim Aydoğmuş, “Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 2004, s. 82; Akif Tabak, **Lider ve Takipçileri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s.46; Meriç Duralı, age., s.14.

G. Örgütlerde Dönüştürücü Liderlerin Fonksiyonları

Dönüştürücü liderlerin örgütlerde belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışanları etkilemesi ve performanslarını arttırarak değişimin başlatıcısı oldukları yadsınamaz bir gerçektir. Çalışanlardan en üst düzey verim alınmakta birlikte örgüt açısından da amaç ve hedeflere daha etkili ve verimli şekilde ulaşıldığı söylenebilir.

Örgütsel değişim, mükemmeli arayış içindeki uzun ve meşakkatli bir yolculuk olduğundan, tüm çalışanlara güven, coşku ve inanç aşılayacak liderlere ihtiyaç vardır. Değişen koşullara uyum sağlamak, yönetimin öncelikli hedefi olmalıdır. Dönüştürücü liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticilerin böyle bir değişime katılmaları ve işgörenleri değişime dahil etmeleri oldukça zor olacaktır. Günümüzde, örgütlerin değişmesi gerekliliği konusu artık sadece değişimin hızıyla değil, aynı zamanda sürekli değişimi nasıl sürdürebilecekleri, örgütlerin kendilerini nasıl geliştirebilecekleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Drucker' ın ifadesiyle, bu, "her örgütün esneklik yeteneğini içselleştirmesi..." gerekliliğidir. Bu nedenle, değişimi başarıyla gerçekleştirebilmek liderlerin dönüştürücü niteliklere sahip olmalarının yanı sıra, örgütün değişime uyum sağlayabilme yeteneği ve inovasyonu teşvik eden bir kültürün oluşturulmasıyla yakından ilişkilidir.¹⁸⁹

Sonuç olarak günümüz rekabet koşullarında pazarın gerisinde kalmamak ve rekabet avantajı sağlayabilmek, büyümeyi sürdürebilmek için örgütlerde yenilik ve dönüşümü yapacak dönüştürücü liderlere her zaman ihtiyaç vardır. Çünkü dönüştürücü liderler hem işletmeye hem de örgütlere bir vizyon ve yön belirler. Bu vizyon doğrultusunda çalışanlara ilham vererek motivasyonu sağlar böylelikle çalışanlardan yüksek performans ve başarı elde eder. Örgütlerdeki değişimi planlar ve bunu en tepeden en alt düzeye kadar etkili bir şekilde yönetir ve uygular. Çalışanlarla birebir iletişim kurarak, onların sorunlarına ve ihtiyaçlarına çözüm yolu arar, yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olarak örgütsel yaratıcılığın gelişmesine katkı sağlar. Örgütlerde takım ruhunu teşvik ederek daha etkili bir işbirliği sağlanmasına vesile olur. Dönüştürücü liderler gerekli durum ve şartlarda risk alarak örgütün başarısını arttırmak için ve performansını arttırmak için gereken tüm çalışmaları yapmaktadır

¹⁸⁹Halil Saylı, Ahmet Tüfekçi, "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008/30, ss. 207-208.



VI. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMLARI, TANIMI, ÖNEMİ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLE BENZER KAVRAMLAR, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI, GÖSTERGELERİ, TÜRLERİ, ETKİ EDEN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI

A. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel vatandaşlık kavramını tam olarak anlayabilmek için öncelikle örgüt ve vatandaşlık kavramlarının kısa bir tanımını yapmakta fayda vardır. Bu bağlamda örgüt belirli bir amacı gerçekleştirmek için bilinç bir şekilde bir araya gelmiş insan topluluğudur. Vatandaşlık ise Türk Dil Kurumu'na göre, bireyler ile devlet arasındaki anayasa ve yasalarla belirlenmiş hak ve sorumluluklara dayalı ilişki olarak tanımlanmaktadır. Vatandaşlık kavramı göz önüne alınarak örgütsel vatandaşlık kavramı geliştirilmiş ve literatüre kazandırılmıştır. Örgütsel vatandaşlık kavramında, devletin yerini örgüt almaktadır. Örgütsel vatandaşlık kavramında, bireylerin belirli görevlerinin ötesinde ekstra çaba ve katkılar beklenir; ancak bu çabaları belirleyen resmi yasalar veya kurallar bulunmaz.¹⁹⁰ Başka bir deyişle işgörenlerin görev ve sorumlulukları dışında ekstra bir çaba ve gayret göstermesinde örgüt tarafından uygulanan herhangi bir zorlama, yasa veya norm yoktur, çalışanlar bu çabayı kendi tercihleri doğrultusunda yerine getirirler.

Katz ve Kahn' ın 1966 yılında yapmış olduğu çalışmadan esinlenerek 1983 yılında Bateman ve Organ vatandaşlık terimini ilk kez tanımlayan araştırmacılarıdır.

¹⁹⁰Salih Güney, **Örgütsel Davranış, age.**, s.3; Esra Avcı, “İşveren Markası Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.41; Erkan Ünlü, “Örgütsel Adaletin Örgüt Vatandaşlığı Üzerine Etkisi ve Marmara Üniversitesi İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013, s.29; Gökçe Tuba Özcan, “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2015, s.36; Cemil Yücel, Selma Kaynak Taşçı, “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008/20, s. 685.

Yapılan tanıma göre; örgütsel vatandaşlığı yenilikçilik ve kendi başına hareket etme temeline oturarak örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada belirli görev ve rollerin ötesinde eylemlerde bulunarak, örgütsel bağlamda sosyal ve yönetsel mekanizmaları düzenleyen ve zorunlu olmayan içten gelen davranışlar olarak tanımlanmıştır.¹⁹¹ Başka bir deyişle örgütsel vatandaşlık kavramında ilk göze çarpan detay görevlerin ötesinde bir çaba ikincisi ise bu çabaların zorlama ile değil çalışanların kendi isteği ile gerçekleşmiş olduğudur.

Örgütsel vatandaşlığın mevcudiyeti konusunda genel bir fikir birliği olsa da, tercih edilen bu davranışlar için teorik olarak tam bir uzlaşma olmadığı ifade edilebilir. Dennis Organ, örgütsel vatandaşlık kavramını, işlevsel tatmin, örgütsel bağlılık ve adalet algıları gibi çeşitli belirleyici kavramlarla ilişkilendirerek, performansı daha iyi temsil eden davranışları anlamak için "tatmin-neden-performans" modelinde formüle etmiştir. Farklı araştırmacılar ise çalışanların örgüt içindeki memnuniyetlerinin, örgütsel bağlılıklarının ve örgütteki adalet algılarının örgütsel vatandaşlığa etki ettiğini ve aralarında güçlü bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bununla birlikte, örgütün belirlediği hedeflere sadık kalmayı amaçlayan ve çalışanların bağlılıklarını koruma isteğini yansıtan motive edici ve bağlayıcı unsurların, örgütsel vatandaşlık ile bağlantılı olduğunu ileri sürmüştür.¹⁹² Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık kavramı birçok araştırmacı tarafından araştırılmış olup genel görüş örgütteki çalışanların belirlenen amaç ve hedeflere erişmek için gönüllük esasına dayalı olarak örgüt tarafından bir zorlama olmamasına rağmen, yerine getirmeleri gereken görevleri ekstra çaba ve üstün performans göstererek yerine getirmeleri, örgütün başarısını ve verimliliğini arttırmak için çaba göstermeleridir diyebiliriz. Ek olarak yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve motivasyon ile örgütsel vatandaşlık arasında bir bağlantı olduğu, örgütsel vatandaşlığın uzun vadede örgütün daha verimli ve etkili bir şekilde faaliyetine devam etmesine gizli katkısının olduğu saptanmıştır.

¹⁹¹Ayça Özdemir, "Psikolojik Güçlendirme ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, ss. 29-30; Matanat Mammadova, "Örgütsel Stresin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Sosyalleşmenin Aracı Rolü: Azerbaycan Devlet Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2022, ss. 35-36.

¹⁹²Dennis W. Organ, "Personality and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Management**, 1994, p.468; Gürhan Cabbar, "Eğitim Örgütlerindeki Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Giresun Üniversitesi, Giresun, 2022, s.17.

B. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütler, günümüzde artan rekabet koşullarında varlıklarını sürdürmek ve etkili olabilmek için değişen teknolojiye ve küresel piyasalara uyum sağlamak zorundadır. Bunu yaparken örgütlerin ileriye dönük ve yenilikçi bir bakış açısıyla hareket etmesi gerekmektedir. Örgütteki üst yönetimin rekabet avantajı sağlamada kullanabilecekleri en önemli unsurlardan biri emek faktörüdür. İşgörenler örgütleri için beşeri sermaye konumundadır ve örgütler beşeri sermayenin önemini fark ederek gün geçtikçe insana daha fazla yatırım yapmaya başlamışlardır. Çünkü beşeri sermayeyi etkili bir şekilde yönlendirip daha fazla verimlilik elde eden örgütler rekabet avantajı sağlayıp faaliyetlerini devam ettirmektedirler.

Örgütsel davranış ve yönetim bilimi alanında birçok araştırma yapılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise 1980’li yıllardan itibaren örgütsel araştırmaların odak noktası haline gelmiştir.

Örgütsel vatandaşlık kavramının temeli sayılan tanımlama ilk olarak 1930’lu yıllarda Chester Bernard tarafından yapılmıştır. İşgörenlerin kurumsal rol davranışları dışında sergiledikleri ekstra rol davranışları olduğunu belirterek bu davranışlara ekstra rol davranışını adını vermiştir.¹⁹³ Başka bir ifade ile Bernard işgörenlerin iş tanımında belirlenmiş olan ve kendilerinden beklenen kurumsal davranışların dışında ekstra olarak sergilenen davranışları ekstra rol davranışları olarak tanımlamıştır. Bu tanım, aslında bizi örgütsel vatandaşlık davranışının kökenlerine doğru yönlendirmektedir.

Bernard’ın kurumsal ya da biçimsel rol davranışı olarak tanımladığı davranış biçimi; bir örgütte hiyerarşinin gerektirdiği davranış biçimidir. Örgütlerde, resmi ödül sistemi olarak da adlandırılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturan ekstra rol davranışı ise; organizasyon tarafından önceden tanımlanmamış olup, işverenin sağlayacağı ödülü dikkate almadan, çalışanların istekli bir şekilde örgütün menfaatleri doğrultusunda faaliyetlere katılımlarını içerir. Bu tür davranışlar, çalışanların içtenlikle gerçekleştirdiği eylemleri ifade eder. Sosyal etkileşimler, ekstra rol davranışları içinde yer alır ve örgütsel performansı arttıran, resmi olmayan ancak işbirliği içeren faaliyetleri, istekli davranışları ve yardımseverlik gibi konuları

¹⁹³Taner Dikmen, “Efqm Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010, s.92.

kapsar.¹⁹⁴ Kısaca, ekstra rol davranışları, çalışanların içtenlikle örgütün yararına katkı sağladığı, işbirliğine dayalı ve resmi olmayan eylemlerdir.

1983 yılında Dennis Organ ve arkadaşları tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk defa kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, doğrudan ve açıkça belirlenmeyen ancak örgüt fonksiyonlarının etkinliğini artırmaya yönelik olarak gönüllülük esasına dayanan bireysel davranışlardır. Gönüllülük kavramı, kişisel tercihlere dayanan ve bireyin rolü veya biçimsel iş tanımı gereksinimlerinden bağımsız olarak ortaya çıkan davranış biçimini ifade etmektedir.¹⁹⁵ Örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt tarafından işgörenlerin uygulaması için zorunlu tutulmaz, iş tanımlarında yer almaz ve uygulamadıkları takdirde kendilerine herhangi bir ceza verilmez. İşgörenlerin tamamen kişisel tercihleri sonucunda sergiledikleri davranışlardır.¹⁹⁶ Kısaca, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların gönüllü olarak gösterdiği, iş tanımlarında yer almayan ve zorunlu olmayan davranışlardır. Bu davranışlar, bireylerin kişisel tercihlerine dayanarak örgütün etkinliğini artırmaya katkı sağlar. Sonuç olarak, çalışanların bu tür eylemleri, örgütün genel performansını olumlu yönde etkiler.

Dennis Organ örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliği olduğunu ileri sürmüştür. Bu temel özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁹⁷

- Sergilenen davranışlar kişinin isteğine bağlıdır. Yani gönüllülük söz konusudur.
- Bu tür davranışlar resmi ödül sisteminin içine doğrudan girmez. Başka bir deyişle, örgütlerin formal bir ödül programları vardır ve belirli kriterlere dayanarak çalışanlarına ödüller verebilirler. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen işgörenler formal ödül sisteminin içine doğrudan dahil olamazlar. Çünkü davranışlarını ödül almak için sergilemezler. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütlerin ödül ve ceza sisteminin dışındadır.

¹⁹⁴Münevver Ölçüm, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2004, s. 3-4.

¹⁹⁵Sabina Sevinç Altaş, Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, 2007/28, s. 48.

¹⁹⁶Sevinç Köse, Burak Kartal, Nilgün Kayalı, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003/20, s. 2.

¹⁹⁷Semra Mercan, “Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010, s.64; Tunç Biçer, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.3.

- Örgüt işlevlerinin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesine katkı sağlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletme davranışı ve yönetim biliminde önemli bir araştırma alanı haline gelmiş, farklı açılardan incelenmiş, etkileri araştırılmış ve birçok araştırmacı tarafından yeniden tanımlanmıştır. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı için yapılan tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, belirli görevlerin ötesinde, kurumsal hedeflere yenilikçi ve kendiliğinden faaliyet gösterme perspektifine dayanan, örgütsel bağlamda ve yönetimsel mekanizmalara düzen getiren, zorunluluğu olmayan davranışlardır.¹⁹⁸
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ödül sistemi içinde doğrudan tanımlanmayan ancak örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunan, sosyal ve psikolojik ortamı güçlendirerek örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmayı destekleyen, gönüllülük esasına dayalı eylemlerdir.¹⁹⁹
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tanımlarıyla sınırlı olmayan, resmi rollerin ötesinde kalan, yerine getirilmediğinde belirli bir ceza gerektirmeyen, çalışanların beklenenin ötesinde katkı sağladığı davranışları ifade eder.²⁰⁰
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte, gruplara ve bireylere çalışmalarında fayda sağlayan davranışların bir setidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel açıdan arzu edilen ve iş gücünün başarısını artırarak örgütü daha ileriye taşıyan eylemleri ifade eder.²⁰¹
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir kişinin organizasyonun genel işleyişini iyileştiren eylemlerini temsil eder.²⁰²

¹⁹⁸ Selma Darıcı, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2023, s.130.

¹⁹⁹ Didem Koşar, “Türkiye’deki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konulu Tezlerin İncelemesi: Bir İçerik Analizi Çalışması”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2018/2, ss.781-782.

²⁰⁰ Semiha Kılıçaslan, “Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi: Üniversite Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2016, s.83.

²⁰¹ Leyla Sevim “Tükenmişlik ve İşe Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2011, s.7.

²⁰² Aysin Berber, “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2010, s.40.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların kendi istekleri doğrultusunda iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve kuruma yardım etme ve işbirliği içinde olma davranışlarını ifade eder.²⁰³

Bu tanımları dikkate alarak örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında genel bir tanım yapmak mümkündür. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin kendi istekleriyle, hiç kimsenin baskısı altında olmadan ve herhangi bir ödül beklentisi olmaksızın örgüte fayda sağlamak için gösterdikleri ekstra çabanın, örgüte etkinlik ve verimlilik artışı olarak geri dönen davranışların toplamını ifade eder.

C. Örgütsel Vatandaşlığın Önemi

Son yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışları hakkında birçok araştırma yapılmasının nedeni bu davranışların çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler için önem arz etmesinden kaynaklanmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel vatandaşlığın çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler için önemi hakkında bilgi verilmiştir.

1. Örgütsel Vatandaşlığın Çalışanlar Açısından Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanlar açısından büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar öncelikle örgütlerine karşı aidiyet duygusu beslerler. Başka bir deyişle kendilerini örgütlerine adama eğilimi gösterirler. Bu sebeple işten ayrılmayı düşünmez ve daha kalıcı olurlar. Daha etkili ve yüksek performanslı çalışırlar ancak bunu isteyerek yaptıkları için aynı zamanda motive olurlar. Çalışanlar takım arkadaşlarıyla daha koordineli çalışırlar. Değişim ve dönüşüme açık olup diğer çalışanlara göre daha kolay değişime adapte olurlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların iş doyumunu, motivasyon seviyeleri, performansları, moral durumları ve örgütsel bağlılıkları ile sıkı bir ilişki içindedir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları, iş başarısının ve örgütsel hedeflere ulaşmanın artmasında kritik bir rol oynar. Aynı zamanda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterildiği iş yerlerinde çalışma ortamı, çalışanlar için daha tatmin edici bir hal alır.²⁰⁴ Başka bir deyişle, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların

²⁰³Zahide Kılıç Durmaz, “Çalışma Yaşamı Alanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Rolü”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2022, s.5.

²⁰⁴Fatma Bozkurt, “Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki

memnuniyetini, motivasyonunu ve bağlılığını artırarak iş başarısını destekler. Bu davranışlar, iş yerinde pozitif bir atmosfer yaratarak, çalışanların daha tatmin edici bir çalışma deneyimi yaşamalarına olanak tanır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar başarılı olduklarında bu başarıyı bireyselleştirmez ve kurumun başarısı olarak görür. Ancak herhangi bir başarısızlık elde edildiğinde bu sefer bu başarısızlıktan kendini sorumlu tutar. Bu çalışanlar kurum içindeki faaliyetlere gönüllü olarak katılır, ek sorumluluk almaktan kaçınmaz. Aldıkları ek sorumluluklar için ödül beklentine girmez. Çünkü her ne yaparsa kurumu için yapmaktadır. Kendisini kuruma adamıştır. Bu yönden işletmeler için her zaman istenen çalışanlardır. Herhangi bir sorun ile karşılaştıklarında sorundan yakınmak yerine sorunu çözme odaklı yaklaşırlar. Diğer çalışanlar ile iletişimleri iyidir, takım ve grup çalışmasına yatkın olup aynı zamanda koordineli olarak çalışabilirler. İşletmedeki örgütsel vatandaşlar yeni verilecek olan görevlere karşı çıkmaz aksine yeni ve ek görevler için gönüllü olurlar.²⁰⁵ Başka bir deyişle, örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar, başarılarını kuruma atfederken başarısızlıkları kendilerine yükler. Gönüllü olarak ek sorumluluk alır, ödül beklentisi olmaksızın çözüm odaklı çalışarak işletmeye değer katarlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, sorumluluk alma, işbirliği, kaynakların etkili kullanımı, kurumsal gelişme, çevresel uyum, hizmet kalitesi, kurumsal verimlilik, performans ve grup/kurum etkinliğini artırma gibi unsurları içerir ve bu unsurların hepsi örgütün başarısı için son derece önemlidir.²⁰⁶

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar işe gelirken diğer çalışanlara göre daha istekli gelirler. Çünkü o örgütte olmak onlara mutluluk verir, motive olurlar. Çalışma arkadaşlarını aile üyesi olarak görürler. Çünkü örgüt içinde aile ortamı oluşmuştur. Çalışanlar birbirine yardımcı olmaktan imtina etmezler. İşe gelmeyen bir çalışanın işlerini diğer çalışanlar yerine getirirler. Bu durumu ek bir iş yükü olarak görmezler. Çalışanlar uyum içinde çalışırlar ve takım ruhları gelişmiştir.

Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların kuruma bağlılığını artırarak iş doyumunu, motivasyon, performans ve işbirliği gibi önemli unsurları olumlu

İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, 2007, s.105.

²⁰⁵Selma Darıcı, age., s.135.

²⁰⁶Ece Zeynep Tabakoğlu, “İşgörenlerin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Adana İlindeki Bir Sağlık Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi, Mersin, 2016, s.16.

yönde etkiler. Ayrıca, bu davranışlar kurumun başarısını artırmada kritik bir rol oynar ve iş yerinde tatmin edici bir çalışma ortamı oluşturur. Örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyen çalışanlar, kurumlarına karşı bağlılık gösterir, ek sorumlulukları üstlenmekten kaçınmazlar ve kurumları için özveride bulunurlar.

2. Örgütsel Vatandaşlığın Yöneticiler Açısından Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanlar tarafından sergilenmesi örgütün işleyişini ve düzenini tesis eden yöneticiler açısından büyük önem arz etmektedir.

İşletme içinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar yöneticilerin işlerini kolaylaştırır. Çünkü bu çalışanlar sorumluluktan kaçmaz aksine sorumluluk almayı severler, verilen görevlere itiraz etmezler, işe giriş ve çıkış saatlerine dikkat edip işe zamanında gelirler, gereksiz konularda sürekli işten izin alma veya devamsızlık yapma davranışından kaçınırlar, diğer çalışma arkadaşları ile ilişkiler kurup onlara yardımcı olmaya özen gösterirler. Herhangi bir sorun ile karşılaştıklarında şikayet etmek yerine sorun çözme eğiliminde olurlar. Hal böyle olunca yöneticilerin örgüt içindeki düzen ve uyumu tesis etmek için bu çalışanları ikaz etme ve uyarma gibi durumları söz konusu olmaz ve yöneticiler zamanlarını ve enerjilerini örgütün yararına olabilecek başka konulara harcarlar.

Çalışanlar, yöneticileriyle olumlu ilişkiler içinde olduklarını düşündüklerinde, örgütten maddi ödüllerin ötesinde faydalar elde etmektedirler ve bu duruma, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyerek yanıt vermektedirler. Aynı zamanda yöneticilerin tüm çalışanlara adil davranması, örgütteki örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasına olumlu katkı sağlamaktadır.²⁰⁷ Başka bir deyişle, çalışanlar yöneticileriyle olumlu ilişkiler kurduklarında, örgütsel vatandaşlık davranışları göstererek ek faydalar elde ederler. Adil yöneticiler, bu davranışları daha da teşvik eder.

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar örgüt içinde sorun çıkarmaktan kaçınırlar bu durum yöneticinin çıkabilecek krize zaman harcamasının önüne geçer. İşle ilgili sorunları kendi aralarında çözebilen çalışanlar, yöneticinin verimliliği artıracak planlama gibi görevlere daha fazla zaman ayırmasını sağlarlar. Yardım etme davranışında bulunan bu çalışanlar sayesinde grubun motivasyonu ve bağlılığı artar bu durum yöneticinin sürekliliği sağlamak için daha az enerji ve zaman harcamasına katkı sağlar. Birbirleri ile uyum içinde çalışan bu çalışanlar arasında grup

²⁰⁷Mary A. Konovsky and S. Douglas Pugh, "Citizenship Behavior and Social Exchange", **The Academy of Management Journal**, 1994, p.657.

içi çatışmalar yaşanmaz bu nedenle yönetici çatışma yönetimi için zaman harcamak zorunda kalmaz.²⁰⁸ Başka bir deyişle örgüt ve yöneticiler için örgütsel vatandaşlık davranışı istenilen bir durumdur. Çünkü bu çalışanları uyarmaya gerek yoktur. Neyi nasıl ne şekilde yapacaklarını bilirler. Bu sayede yöneticiler verimlilik ve başarı elde edilecek diğer işlere yoğunlaşabilirler.

Rekabetçi iş ortamlarında, yöneticilerin, işe odaklanmak için çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeleri önemlidir. Yöneticiler, iş verimliliğini artırmak ve çalışanların performanslarını geliştirmekle sorumludur. Bu nedenle, yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına değer vermeleri, çalışanlarını bu davranışlara özendirmeleri ve böylece örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamaları önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, bireysel performansın artırılması ve devamsızlık oranlarının azaltılması gibi konularda yöneticiler tarafından bilinen olumlu etkileri bulunmaktadır. Ancak, bu davranışların artmasıyla birlikte iş yükü ve stresin artması gibi olumsuz sonuçlar da göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle, olumlu etkilerin teşvik edilmesi ve olumsuz sonuçların önlenmesi için uygun önlemler alınmalıdır.²⁰⁹ Başka bir deyişle örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün ve yöneticilerin başarısını etkilemektedir. Bu sebeple yöneticilerin, bu davranışları sergileyebilmesi için çalışanları teşvik etmesi ve örgütte uygun şartların oluşması için çabalaması gerekmektedir.

3. Örgütsel Vatandaşlığın İşletmeler Açısından Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışı, günümüz işletmeleri için önemli bir kavram haline gelmiştir. İşgörenlerin iş tanımları dışında gönüllü olarak sergiledikleri bu davranışlar, işletmelerin performansını etkileyen önemli bir faktördür. Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırırken, işbirliğini teşvik eder ve iş ortamını olumlu yönde etkiler. Ayrıca, bu davranışlar işletmelerin rekabet gücünü artırarak sürdürülebilir başarıya katkı sağlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilendiği işletmelerde çalışanların işletmeye bağlılığının yanı sıra çalışanlar da birbirlerine bağlıdır. Bu durum çalışma ortamına duyulan bağlılığında artmasına neden olur. İşletme içinde yardım eden ve yardım alan kişilerin iş tatmininin artması, işletme performansında sürekliliğin

²⁰⁸Taner Dikmen, age., s.105.

²⁰⁹Serhat Süreyya Çetin, “İşletmelerde Güven, Bağlılık ve Vatandaşlık Arasındaki İlişkide Kültürün Rolü: Sigorta Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2018, ss.128-129.

sağlanması, işletmenin değişen çevre koşullarına daha kolay uyum sağlaması, örgütsel vatandaşlık davranışıyla birlikte işletme ve çalışanların verimliliğin artması, işletmenin yetenekli işgörenleri elinde tutmasının kolaylaşması ve işgörenlerin örgütte kalmak istemesi veya işten ayrılmayı düşünmemesi, işletmeye yeni katılacak çalışanların ise daha istekli olması, örgüt çalışanlarının daha koordineli çalışması ve bunun sonucunda örgüt performansının ve verimliliğin artması örgütsel vatandaşlık davranışının işletmeler açısından önemini ifade etmektedir.²¹⁰ Bu nedenlerle, işletmelerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmeleri ve desteklemeleri önemlidir.

D. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Günümüzde önemi daha fazla anlaşılan örgütsel vatandaşlık davranışlarının son 20 yılda bir çok araştırmacı tarafından işlenmesinin temelinde örgütlerin günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmek, küreselleşme ile birlikte sürekli olarak değişen ve gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek için emek faktörünün çok önemli bir unsur olduğunu fark etmelerinden kaynaklanmaktadır. İşletmeler için verimlilik ve kendini örgüte adanmış güvenilir işgörenler başka bir deyişle örgütsel vatandaşlar büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda işletme yöneticileri ve insan kaynakları departmanları bu işgörenleri ellerinde tutmak ve örgüte kazandırmak istemektedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışları işletmeler açısından yapılması istenen davranışların toplamını ifade eder. Başka bir deyişle her işletme bünyesinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenleri istihdam etmek istemektedir.

Podsakoff, Ahearne ve Mac Kenzie, örgütsel vatandaşlık davranışının son yıllarda literatürde yoğun olarak incelenmesinin iki nedeni olduğunu belirtmişlerdir. Birincisi, bu davranışın çalışanların performans değerlendirmelerinde, terfi ve maaş uygulamalarında dikkate alınmasıdır. İkincisi ise, bu davranışın örgütlerin başarı ve verimliliğine yaptığı katkıdır. Organ, uzun vadede örgütsel vatandaşlık davranışlarının birikimine bakıldığında, bu davranışların örgütsel etkinliği ve performansı artıracığını

²¹⁰Celal Teyyar Ugurlu, Ahsen Demir, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2016/56, s.100; Abdullah Karaman, Serkan Aylan, “Örgütsel Vatandaşlık”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2012/1, s.44; Methi Çelik, “Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2010, s.39.

ifade etmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışını önemli kılan başka bir etken, bu davranışın iş memnuniyeti, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, karşıt vatandaşlık davranışları ve işten ayrılmalarla olan sıkı bağlantısıdır. İş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, resmi rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı birbiriyle ilişkilidir ve dolaylı ya da doğrudan işten ayrılmalara yol açabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, kurumun ödül sistemi tarafından doğrudan tanınmasa ve fark edilmese de, kuruma uzun vadeli kalıcılık ve gelişim için gereken uyum ve değişimi getirir.²¹¹ Başka bir deyişle, örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların performans değerlendirmelerinde dikkate alınması ve örgütlerin başarı ve verimliliğine katkı sağlaması nedeniyle önemlidir ve iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, işten ayrılma oranları gibi faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenler görev tanımlarında yer almayan ekstra rol davranışlarını sergilerken karşılık beklemezler ancak işletmeler bu davranışları bazen ödüllendirebilmektedirler.

İşletme yöneticileri ve liderleri örgüt amaçlarını gerçekleştirmelerinin yanı sıra işgörenlerin amaçlarını da gerçekleştirmeyi hedeflemektedirler. Başka bir deyişle örgütlerin hedeflerine ulaşırken bireylerin de kendi hedeflerine ulaşmalarına olanak tanınması ve bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütün de hedeflerine ulaşmasına katkı sağlaması, örgütsel yaşamın temel unsurlarındandır. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada dengeleyici bir faktördür. Bir toplumun ilerlemesi ve çağın gereksinimlerine uyum sağlaması nasıl o toplumun bireylerinin sorumluluğundaysa, bir örgütün ilerlemesi de o örgütte çalışanların sorumluluğundadır. Doğru davranışları sergileyen iyi vatandaşlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla etik değerlere bağlılığı artırır.²¹² Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların ve örgütün verimliliğini arttırır, ekip ve işgörenler arasında işbirliği ve koordinasyon sağlar, örgütün değişimlere daha kolay uyum sağlamasına neden olur, çalışanlar birbirlerine yardım etmeye her zaman hazır durumdadır.

²¹¹İnci Erdoğan, “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010, ss. 25-26; Sait Gürbüz, Murad Yüksel, “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2008/2, s.179.

²¹²Özkan Yılmaz, “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2016, s.73.

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların performansları ve motivasyonları diğer çalışanlara nazaran daha yüksektir. Bu sayede yöneticiler zamanlarını ve enerjilerini örgüt için daha faydalı olacak konular için harcayabilirler. Bu sebeple lider ve yöneticilerin örgütteki örgütsel vatandaşların sayısının artması için çalışanlarını motive etmeleri, adil bir çalışma ortamı sağlamaları, açık iletişimi teşvik etmeleri ve performanslarını takdir ederek ödüllendirmeleri gerekmektedir.

E. Örgütsel Vatandaşlık İle Benzer Kavramlar

Örgütsel vatandaşlık kavramı literatürde farklı alanlarda da ele alınan ve araştırılan bir kavramdır. Bu sebeple örgütsel vatandaşlık davranışının daha derinlemesine anlaşılabilmesi için, bu kavramın benzer kavramlarla karşılaştırılarak farklılıkları ve benzerlikleri açıklamak önem arz etmektedir. Bu bağlamda çalışmamızın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerlik gösteren örgütsel spontanlık, psikolojik sözleşme, rol davranışları ve prososyal örgütsel davranış kavramlarına yer verilmektedir.

Örgütsel Spontanlık: Örgütsel spontanlık kavramı ilk kez 1964 yılında Katz tarafından gündeme getirilmiştir. Katz' a göre, örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri için işgörenlerin görev tanımlarının dışına çıkarak kendiliğinden (spontan) davranışlar sergilemeleri önemlidir. İşletme yöneticilerinin, çalışanların spontan davranışlar sergileyebilmeleri için uygun bir ortam sağlamaları ve onları teşvik etmeleri gerekmektedir.²¹³

Kişinin özgür iradesiyle ve gönüllü olarak, görev tanımlarında yer almayan, ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen ve planlı şekilde sergilenmeyen davranışlar örgütsel spontanlık olarak tanımlanır. Meslektaşlarına yardım etme, olumlu niyetle yaklaşma, kurumu savunma ve yapıcı tavsiyelerde bulunma, bu tür davranışlara örnektir.²¹⁴ Başka bir deyişle, örgütsel spontanlık, çalışanların gönüllü ve hedef odaklı davranışlarıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel spontanlık arasındaki en temel fark, örgütsel vatandaşlık davranışlarının resmi ödül sistemine dahil edilmeyen hem aktif hem de pasif davranışları içermesidir. Öte yandan, örgütsel spontanlık, resmi ödül

²¹³Leyla Sevim, age., s.18.

²¹⁴Sadık Karakuş, “Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Rolü”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013, s.31.

sistemi tarafından tanınan aktif davranışları içermektedir.²¹⁵ Kısaca, örgütsel vatandaşlık, ödül sisteminden bağımsız davranışları kapsar; örgütsel spontanlık ise ödüllendirilen aktif eylemleri içerir.

Psikolojik Sözleşme: Psikolojik sözleşme kavramı, ilk olarak 1960 yılında Argyris tarafından dile getirilmiştir. Argyris araştırma yaptığı fabrikada işgörenler ile yöneticiler arasında yazılı olarak yapılmamış ancak işgörenlerin verimliliğini ve performansını etkileyen aynı zamanda işgörenlerin örgütsel normlara uymasını sağlayan, devamsızlık yapmalarının önüne geçen, onları motive ederek daha etkili bir performans göstermelerini sağlayan yazılı olmayan kurallar olduğunu belirtmiştir. Bu sözleşmenin etkili olabilmesi için yöneticilerin çalışanların adalet beklentilerine, kültürlerine ve bağımsızlık beklentilerine karşılık vermesi gerekmektedir.²¹⁶ Başka bir deyişle, psikolojik sözleşme, işgörenlerin motivasyonunu ve performansını artırmak için yöneticilerin çalışanların beklentilerine karşı duyarlı olmalarının önemini vurgulamaktadır.

Psikolojik sözleşmenin işletme tarafından göz ardı edilmesi ve önemsenmemesi işgörenlerin örgütsel bağlılık, etkinlik, ekstra rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sebeple örgütlerin ve yöneticilerin yazılı sözleşmenin yanı sıra psikolojik sözleşmeyi de dikkate alması gerekmektedir. Bu sayede daha fazla çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi mümkün olabilecektir.²¹⁷ Başka bir deyişle, psikolojik sözleşmenin ihmal edilmesi, çalışanların örgütsel bağlılıklarını zayıflatırken, bu konuda dikkatli olunması, örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırma potansiyelini taşımaktadır.

Rol Davranışları: Rol davranışları, işgörenlerin önceden tanımlanmış hak ve sorumluluklara karşı sergilediği davranışlar olarak tanımlanır.²¹⁸ Diğer bir ifadeyle, personelin yasal iş tanımlarında yer alan, yerine getirmesi gereken ve beklenen davranışların tümüdür.

Benzer pozisyonda çalışan iki kişinin iş tanımlarına olan algıları farklılık gösterebilir ve buna bağlı olarak da rol davranışlarının kapsamı değişebilir. Bir

²¹⁵İrfan Kaplan, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya, 2011, s.62.

²¹⁶Ibid, s.63.

²¹⁷Gökçe Tuba Özcan, age., s.46.

²¹⁸Neslihan Güler, “Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Gazi Üniversitesinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2013, s.26.

çalışanın algıladığı rol ne kadar geniş olursa, içinde bulunduğu örgütsel rolleri o kadar kapsamlı olarak görmesi muhtemeldir.²¹⁹ Bu duruma örnek verecek olursak işgören kendisine verilen işi bitirmek maksadı ile herhangi bir maddi beklentisi olmadan hafta sonu işe geliyorsa işgören bu durumu görev olarak görmektedir. İşveren ise bu durumu işgörenin sorumluluğunun bir parçası olarak görebilmektedir. Bu sebeple örgütsel vatandaşlık davranışı ile rol davranışlarının keskin sınırlarının çizilmesi oldukça güçtür. Taraflardan biri yapılan davranışı örgütsel vatandaşlık olarak algımlarken diğer taraf sergilenen davranışı rol davranışı olarak tanımlayabilmektedir. Bu durumda sınırları belirleyecek olan unsur tarafların vicdanlarıdır.²²⁰ Başka bir deyişle, çalışanların gönüllü olarak ek görevler üstlenmesi, örgütsel vatandaşlık davranışını gösterirken, işverenin bunu sıradan bir sorumluluk olarak değerlendirmesi örgütsel vatandaşlık ve rol davranışları arasındaki sınırların belirsizliğinden kaynaklanmaktadır.

Prososyal Örgütsel Davranış: Prososyal davranışlar, işgörenlerin şirketin hedeflerine ulaşması ve performansının artması için gösterdiği tüm davranışları kapsar. Bu tür davranışlar, işçinin kendisi, iş arkadaşları ve şirketin etkinliği için faydalı olan ve işgörenin isteyerek gerçekleştirdiği rol tanımlı ve rol ötesi davranışları içerir. İşgörenlerin sergiledikleri davranışların gönüllülük esasına dayanması ve iş tanımlarında bulunmaması, örgütsel vatandaşlık davranışı ile prososyal örgütsel davranış arasındaki benzerlikten kaynaklanmaktadır. İşgörenler, prososyal davranışları genellikle kültürel değerlerinden ve kişisel inançlarından kaynaklanan bir tutumla sergilerler.²²¹ Kısaca, prososyal davranışlar, çalışanların kendi istekleriyle ve gönüllü olarak, hem kendi hem de örgüt için faydalı davranışlar sergilemesidir.

Prososyal örgütsel davranışlar, rol fazlası ve biçimsel rol olmak üzere iki kategoride incelenir. Rol fazlası davranışlar, resmi görev tanımlarında belirtilmeyen ve organizasyonun etkinliğine olumlu katkı sağlayan sosyal davranışlardır. Biçimsel rol davranışları ise, iş tanımında belirtilen ve çalışanların sözleşmeleri gereği yerine getirmesi beklenen davranışlardır.²²² Sonuç olarak prososyal örgütsel davranışlar, çalışanların hem görev tanımlarının ötesinde hem de resmi rollerini yerine getirirken,

²¹⁹Erkan Ünlü, age., s.36.

²²⁰İlknur Beşiktaş, “İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009, s.50.

²²¹Selma Darıcı, age., s.142; Leyla Sevim, age., s.15.

²²²Erkan Ünlü, age., s.37.

gönüllü olarak organizasyonun başarısını artırmaya yönelik sergiledikleri olumlu tutum ve eylemleri ifade eder.

F. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi rol tanımlarının ötesinde davranan ve örgütsel etkinliği artırmayı amaçlayan çalışan davranışları olarak tanımlandığında, bu davranışın çeşitli alt boyutları olduğu görülmektedir.²²³ Örgütsel vatandaşlık kavramı birçok araştırmacı tarafından araştırılmış olmasına rağmen alt boyutları hakkında genel bir fikir birliğine varılamamıştır. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışını yazına kazandıran Organ örgütsel vatandaşlık davranışını beş alt boyutta tanımlamıştır ve araştırmacılar bu beş boyutu dikkate alarak çalışmalarını sürdürmektedirler. Bu boyutlar; diğerkamlik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenliktir.

Çalışmamızın bu bölümünde örgütsel vatandaşlığın beş boyutu hakkında ayrı ayrı bilgi verilmiştir.

1. Diğerkamlik (Özgecilik, Diğerlerini Düşünme)

Diğerkamlik boyutu başka kaynaklarda özgecilik olarak da tanımlanabilmektedir ve örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli boyutu olarak kabul edilmektedir.

Bu boyut örgüt içindeki çalışanların doğrudan ve isteyerek bir başka iş arkadaşına destek olma durumunu ifade etmektedir. Her ne kadar iki çalışan arasındaki bireysel düzeyde destek olma davranışı olarak görünse de bu davranıştan örgüt fayda sağlamaktadır.²²⁴ Başka bir deyişle örgüt içinde içinden gelerek birbirine destek olan çalışanların varlığı örgüte yarar sağlamaktadır.

Örgüt çalışanlarının iş yükü fazla olan veya işlerinde sorun yaşayan meslektaşlarına ya da kuruma yeni katılan kişilere yardım etmeleri bu davranışa örnek olarak gösterilebilir. Organ, bir çalışanın, diğer bir çalışanın rahatsızlığı nedeniyle onun işini üstlenmesi davranışını bu boyuta örnek olarak göstermektedir.²²⁵ Çalışanlar,

²²³Taner Dikmen, age., s.95.

²²⁴Mel E. Schnake and Michael P. Dumler, "Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2003, pp.283-301.

²²⁵Murat Karakaş, "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Etkisi Üzerine Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2005, s.24; Taner Dikmen, age., s.96.

örgüt içinde sürekli iletişim içindedir. Bu iletişim sayesinde, birbirlerinin problemlerini fark edip çözmeye çalışırlar. Bu, tamamen insani bir davranış biçimidir. Çalışanların problemleri iş kaynaklı olabileceği gibi iş dışı sebeplerden de kaynaklanabilir.²²⁶ Bu konu ile ilgili bir örnek vermek gerekirse bir çalışanın eşinde veya ailesinde ortaya çıkan sorunlar, işlerini zamanında tamamlamasını zorlaştırabilir. Bu durumda, diğerkamlik boyutu devreye girer ve diğer çalışanlar, zor durumda olan arkadaşlarına destek olmak için gönüllü olarak onun işlerini üstlenirler. Bu tür davranışlar, işyerinde dayanışma ve işbirliğini artırırken, aynı zamanda çalışanların birbirlerine olan bağlılıklarını da güçlendirir.

Kısacası bu boyut çalışanların birbirine destek olmasını ifade eder ve bu davranış hem çalışanların birbirine bağlılıklarını artırır hem de örgüte dayanışma ve işbirliğini güçlendirerek örgüte fayda sağlar.

2. Vicdanlılık

İşletmede, çalışanların görev ve sorumluluklarının ötesine geçerek, örgütün genel başarısına katkıda bulunmaları vicdanlılık boyutunu oluşturur. Bu davranışı sergileyen çalışanlar herhangi bir denetim mekanizması olmamasına rağmen kurallara bağlıdırlar. Örnek vermek gerekirse işe zamanında gelirler, görevlerini önceden tamamlarlar, iş arkadaşlarına destek olurlar ve örgüt kaynaklarını etkin bir şekilde kullanma eğilimindedirler. Bu davranışları gönüllü olarak sergilerler. Bu davranışı sergileyen çalışanlar iyi vatandaş olarak nitelendirilirler.

Özgecilik ve vicdanlılık benzer anlamlara sahip kavramlar olmasına rağmen, aralarında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Özgeciliğe, genellikle belirli bir kişiye yardım etmek amacıyla davranışlar sergilenirken, vicdanlılıkta bu davranışlar genellikle örgütün genel yararına yöneliktir. Ayrıca, vicdanlılık davranışı sergileyen kişilerin her zaman özgecilik davranışları sergilemeleri beklenmez. Çünkü özgecilik davranışları, örgüt içinde farklı koşullara dayanabilir ve her zaman vicdanlılık davranışlarını tetiklemez. Ancak, her ikisi de bireylerin, grupların, departmanların veya örgütün genel olarak başkalarına yardım etme arzusuna dayandığı için belirli bir noktada örtüşme gösterirler.²²⁷ Kısaca ifade etmek gerekirse, işletmede vicdanlılık,

²²⁶Onur Erdem, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkisi ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009, s.65.

²²⁷Ayça Özdemir, age., s.35; Sadık Karakuş, age., ss.42-43.

Çalışanların belirlenen görev ve sorumluluklarının ötesine geçerek, genel örgüt başarısına katkı sağlamalarıdır.

3. Nezaket

Çalışanlar arasında, meslektaşlarının karşılaşabileceği sorunları önceden tespit ederek önleyici adımlar atmayı ve çözüm nerileri sunmayı içeren bir tutum nezaket boyutunu oluşturur. Bilgi paylaşımı, fikir alışverişi, uyarılar ve hatırlatmalar gibi eylemler nezaket çerçevesinde gerçekleştirilir ve böylece kurum içi çatışmaların azalmasına yardımcı olarak, çalışanların uyum içinde verimli bir şekilde çalışmalarına katkıda bulunur.²²⁸ Diğerkmlık ve nezaket boyutları benzerlik göstermektedir. Farkları ise, diğerkmlık boyutu problemler ortaya çıktıktan sonra sergilenen davranışları içerirken, nezaket boyutu problemlerin ortaya çıkmasını önlemeye yönelik davranışları ifade eder.²²⁹ Başka bir deyişle, nezaket boyutu, işbirliği içinde olan çalışanların aralarındaki etkileşimlerde gösterdikleri hoşgörü ve saygıyı tanımlar.

4. Sivil Erdem

Sivil erdem, bir organizasyona genel olarak makro düzeyde bağlılığı veya ilgiyi ifade eder. Bu, aktif katılım işteğiyle belirtilir. Toplantılara iştirak etmek, politika konularına katkıda bulunmak, organizasyonun stratejik yönünü belirleme sürecinde fikir beyan etmek, sektördeki değişiklikleri izlemek, güvenlik risklerini rapor etmek, kapıları kilitlemek gibi davranışlar bu kapsamda değerlendirilebilir.²³⁰ Başka bir ifadeyle, sivil erdem, bir bireyin örgüt içinde sorumlulukla yer alması, fikir ve düşünceleri ile dahil olması veya kuruluşla ilgili konularda kaygılarını dile getirmesi olarak tanımlanabilir.

5. Centilmenlik

Hoşgrllk olarak da bilinen centilmenlik, işgörenlerin örgüt içinde gereksiz gerginlik yaratıcı davranışlardan kaçınmalarını ve olumsuzluklara rağmen olumlu bir tutum sergilemelerini ifade eder. Organ, centilmenlik boyutunu, neredeyse her

²²⁸Duygu zcan Seleoğlu, “Psikolojik Sözleşme ve rgtsel Performans İlişkisinde rgtsel Vatandaşlık Davranışının Farklılaştırıcı Rolü: Eğitim İle İlgili Sivil Toplum Kuruluşları zerine Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2020, s.13.

²²⁹Yıldız Tenteriz, “Algılanan Yönetici ve alışma Arkadaşları Desteğinin rgtsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2020, s.63.

²³⁰Zahide Kılıç Durmaz, age., ss.13-14.

örgütsel ortamda bulunan gerginlikleri ve çatışmaları hoşgörülü bir şekilde kabul etme davranışı olarak tanımlamıştır. Örneğin, centilmen bir kişi, başkaları tarafından rahatsız edilmekten şikayet etmeyen, aynı zamanda işler kötü gittiğinde olumlu tutumunu koruyan, başkaları onunla aynı fikirde olmadığında sinirlenmeyen, iyi bir ekip çalışması için fedakarlık yapabilen ve diğerlerinin düşüncelerine saygı gösteren kişidir. Neredeyse her örgüt ortamında zorluklar yaşanır. Centilmen kişi bu zorluklara hoşgörüyle katlanır ve küçük sorunları büyütmez.

Araştırmalar, centilmenlik ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Yeni sorumluluklar almaya veya yeni beceriler edinmeye istekli centilmenlik davranışları sergileyen çalışanlar, örgütün yeteneklerinin çevresel değişimlere uyum sağlamasına yardımcı olarak örgütsel performansın yükselmesine katkıda bulunacaklardır.²³¹ Kısaca, centilmenlik, iş yerinde olumlu bir tutum sergileyen ve zorluklara hoşgörüyle yaklaşan çalışanların, örgütsel performansın artmasına katkıda bulunmasını ifade eder.

G. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Göstergeleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumuna yönelik yapılan araştırmalar, bu davranışın ortaya konmasına etki eden dört farklı gösterge olduğunu savunmaktadır. Bunlar; bireysel özelliklere ilişkin göstergeler, örgütsel özelliklere ilişkin göstergeler, görev özelliklerine ilişkin göstergeler ve liderlik özelliklerine ilişkin göstergelerdir.

1. Bireysel Özelliklere İlişkin Göstergeler

Bireyin karşılaştığı durumlara verdiği karakteristik tepkilerin ardındaki temel ve değişken özellikler, kişiliğini tanımlar. İşgörenlerin örgüt içindeki diğer kişilere karşı sergiledikleri yaklaşım ve eylemlerinde kişilik özellikleri önemli bir rol oynar. Kişilik özellikleri, bir kişiyi iş ortamında diğer bireylere karşı belirli eğilimlerle donatır ve bu eğilimler, bireyin deneyimlediği tutum ve davranışları tatmin edici, adil, destekleyici ve bağlılık gerektirici bulup bulmamasında belirleyici olabilir. Çalışanların örgüt içi ve dışındaki etkileşimlerine yönelik tutumları; kişisel özellikler, karakter yapısı, çevreye uyum, örgütün sağladığı sosyal fırsatlar ve yapılan

²³¹Edip Örucü, Erdoğan Korkmaz, Recep Kırboğa, “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2020/1, s.201; Musa Şanal, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2013/1, s.534.

faaliyetlerin niteliği gibi unsurlar aracılığıyla belirlenir. Çeşitli araştırmalar, bireyin kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını en çok etkileyen faktör olduğunu ortaya koymuştur. Bireysel özellikler, örgüt içinde sergilenen davranışları şekillendirir ve bu davranışlar, bireyler arasındaki etkileşimlerde önemli bir rol oynar. Bu yüzden kişilik özellikleri, iş yerindeki vatandaşlık davranışına dolaylı yollardan katkıda bulunur.²³² Başka bir deyişle, bireysel özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışında önemli göstergeler olduğu söylenebilir. Kişinin karakteristik özellikleri, resmi rol algıları, sosyo-demografik profilleri ve kişisel becerileri, örgüt içindeki tutum ve davranışlarını etkiler ve bu da örgütsel vatandaşlık davranışını şekillendirir.

2. Örgütsel Özelliklere İlişkin Göstergeler

Örgüt çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesindeki temel taşlardan biri de örgütsel özelliklerdir. Çalışanların bireysel özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye uyumlu olsa dahi belirli örgütsel özellikler örgütte yok ise bu durumda çalışanlar bu davranışı sergilemekten imtina edeceklerdir.

Örgüt çalışanları çalıştıkları işletmenin kendilerine güven duymasını, davranışlarının desteklenmesini bekler. Yenilikçi düşüncenin hakim olduğu örgütlerde çalışan kendisini geliştirmeyi amaçlar. Bu düşüncenin hakim olduğu örgütlerdeki çalışanlar diğer örgütlere nazaran örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye daha meyilli olurlar.²³³ Başka bir deyişle örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi için her ne kadar çalışanın bireysel özellikleri önemli olsa da örgütsel özelliklerde önem arz etmektedir. Kendisine güven duyulmayan ya da davranışları desteklenmeyen, yenilikçi bakış açısıyla hareket etmeyen bir örgütteki çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek istemez.

Podsakoff ve McKenzie (1995), resmiyet düzeyi düşük olan kuruluşların, çalışanları vatandaşlık davranışları göstermeye teşvik eden uyumlu bir ortam yarattığını; hiyerarşik yapıya sahip kuruluşlarda ise bu davranışların engellendiğini ve çalışanlar arasında yabancılaşma oluştuğunu belirtmiştir. Bu sebeple, vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde bireysel faktörlerin yanı sıra, çevresel ve ortamla ilgili

²³²Müjdelen Yener, Sinem Ergun Aykol, “Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009/1, s.258; Semiha Kılıçaslan, age., s.116; Aliosman Kesgin, “Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranış Oluşumundaki Rolü: Torbalı Ticaret Odası Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ege Üniversitesi, İzmir, 2019, s.43.

²³³Selma Darıcı, age., s.148.

faktörlerin de büyük bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Yapılan örgütsel araştırmalarda çalışanların genel olarak kendi bireysel özellikleri ile uyumlu olan bir ortam sağlayan, beceri ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanmalarına imkan tanıyan şirketlerde çalışmayı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Bu sebeple işgörenlerden örgütsel vatandaşlık davranışı beklemek için öncelikle örgütün de kendi üstüne düşen yükümlülükleri yerine getirmesi gerekmektedir.²³⁴ Kısaca, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütlerinde kendilerini değerli ve desteklenmiş hissetmeleriyle yakından ilişkilidir. Araştırmalar, yenilikçi ve destekleyici bir ortamda çalışanların daha fazla vatandaşlık davranışı sergilediğini göstermektedir. Dolayısıyla, örgütlerin çalışanlarına güven duyması ve onları desteklemesi ve örgütsel yükümlülüklerini yerine getirmesi vatandaşlık davranışlarını teşvik etmede kritik öneme sahiptir.

3. Görev Özelliklerine İlişkin Göstergeler

Görev özellikleri, çalışanlar için anlamlı bir görevi ifade etmesi, düzenli geri bildirim sağlanması, yeteneklerin daha fazla sergilenmesine olanak tanınması ve çalışanın iş alanında özgürlük hissetmesi gibi etmenlerdir. Bu etmenler örgütsel vatandaşlık sergilenmesinde önemli bir rol oynar.

Görevin geribildirimi, işin tekrarlayıcı doğası ve bireysel motivasyon sağlama kapasitesi, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla anlamlı bir şekilde ilişkilendirilmiştir. İşte geribildirimin ve bireysel motivasyonun artırıcı etkisi, örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu bir şekilde ilişkilendirilirken, işin tekrarlayıcı olması ise bu davranışla olumsuz bir ilişki göstermektedir. Bunun yanı sıra, verilen görevin nitelikli olması, geri bildirim sağlanması, bağımsızlık sağlayan bir çalışma ortamı, çalışanların içsel motivasyonunu artırarak örgütsel bağlılığı güçlendirir.²³⁵ Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların işyerindeki gelişmeleri izleyip, iş arkadaşlarına yardım etmek, işi gönüllü olarak üstlenmek gibi ekstra çabalar göstermesidir. Bu davranışlar, görev özelliklerinin niteliğiyle doğrudan ilişkilidir. Örneğin, anlamlı bir iş, çalışanların motivasyonunu artırır ve böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik eder. Benzer şekilde, işte geri bildirim ve iş alanında bağımsızlık, çalışanların işlerine daha fazla bağlanmalarına ve ekstra çabalar

²³⁴Fatih Çetin, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara, 2011, ss. 46-47; Semiha Kılıçaslan, age., ss. 124-125.

²³⁵Leyla Sevim, age., s.33.

göstermelerine olanak tanır. Bu nedenle, görev özellikleri, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde önemli bir rol oynar.

4. Yönetici (Lider) Özelliklerine İlişkin Göstergeler

Liderler örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanları etkileyerek hedefler doğrultusunda onları harekete geçiren kişidir. Bu bağlamda lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde önemli bir gösterge olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Liderliğin ilham verici etkisiyle, takipçiler örgütün ve liderin değerlerini benimser ve vizyonunu kabul ederler, böylece sadece dışsal ödüller veya uyum hedefleri için değil, aynı zamanda inançlarını, değerlerini ve tutumlarını gerçekten değiştirebilirler. Yapılan çalışmalar, dönüşümcü liderliğin, takipçilerin genel iş inancını artırarak ve anlamlı iş algılarını güçlendirerek uyum, memnuniyet, ekstra çaba, psikolojik refah ve performans gibi olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Bu sebeple liderlik örgütsel vatandaşlık davranışında kilit bir rol üstlenmektedir.²³⁶ Lider davranışlarının, iş yüklenicilerin rol gereksinimlerini yerine getirme, etik ve adil davranışlar sergileme ve örgütsel desteği sağlama konularında önemli ölçüde etkili olduğu ifade edilebilir.²³⁷ Kısaca, lider ve yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışında kilit bir rol oynadığı belirtilmektedir. Onların ilham verici etkisi ve gösterdikleri adil davranışlar, çalışanların örgütsel bağlılık ve performanslarını olumlu yönde etkileyerek, örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik etmektedir.

H. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilme türüne göre üç gruba ayrılmıştır. Bunlar; hedeflerine göre örgütsel vatandaşlık davranışları, davranış tarzına göre örgütsel vatandaşlık davranışları ve diğer örgütsel vatandaşlık davranışları şeklindedir. Çalışmamızın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışının türleri hakkında ayrı ayrı bilgi verilmiştir.

²³⁶Ezgi Ergin, “Algılanan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Algılanan Örgütsel Dayanıklılık Arasındaki İlişkiyi Açığa Çıkarmaya Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi, İzmir, 2022, s.62.

²³⁷Aliosman Kesgin, age., s.44.

1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışları genel olarak örgüt içindeki çalışanların rol tanımlarının dışında gönüllük esasına göre sergilemiş oldukları ekstra çabalarlardır. Bu bağlamda sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı McNeeley ve Meglino tarafından davranışların yöneldiği hedeflere göre iki kategori altında açıklanmıştır. Bunlar ise örgüt hedefli davranışlar ve çalışan hedefli davranışlardır. Bu hedeflerin açıklaması aşağıda yapılmıştır.

Örgüt hedefli davranışlar, çalışanlar ait oldukları örgüte derin bir duygusal bağlılık hisseder ve örgütün uzun ömürlü olması için her türlü fedakarlığı yapmaya hazırdır. Bu bağlılıkla, örgütün geleceğini belirleyecek konularda gönüllü olarak sorumluluk üstlenirler, faydalı faaliyetlere katılırlar, küçük sorunları büyütmeyp huzurlu bir çalışma ortamı oluşturarak verimliliği artırır.²³⁸ Çalışanların bu düşünceyle hareket ederek sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt hedefli davranışlar olarak kategorize edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranış boyutlarından vicdanlılık, sivil erdem ve gönüllülük örgüt hedefleri davranışları ihtiva etmektedir. Başka bir deyişle resmi rol tanımlarının dışında gönüllü olarak ekstra çaba gösterip örgüt hedefli örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar kurumun başarısına ve verimliliğine katkı sağlarlar.

Çalışan hedefli davranışlar, çalışanların iş meselelerinde birbirlerine hiçbir karşılık beklemeden destek olmaları, işe gelemeyen meslektaşlarının görevlerini gönüllü olarak devralmaları ve başkalarını ilgilendiren konularda harekete geçmeden önce birbirlerine haber vermeleri, bu tür davranışların örnekleridir.²³⁹ Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik ve nezaket çalışan hedefli örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamına girmektedir. Başka bir deyişle çalışan hedefli örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar örgüt içinde birbirine yardımsever davranırlar ve herhangi bir karşılık beklemezler. Bu davranışı içlerinden geldiği için sergilerler.

²³⁸Meltem Kayan, “Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Vatandaşlık”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2008, ss.21-22.

²³⁹Orhan Özcan, “İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2008, s.51.

2. Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışını davranış türüne göre incelediğimizde karşımıza iki farklı tarz ortaya çıkmaktadır. Bunlar; olumlu aktif davranışlar ve olumlu sakınma davranışlarıdır. Her iki tarzda örgüt tarafından sergilenmesi istenen davranışlardır. Çünkü her iki davranış tarzı örgütün başarısına ve verimliliğine katkı sağlamaktadır.

Olumlu aktif davranışlar, çalışanların örgüt yararına gönüllü olarak faaliyetlerde bulunmaları ve ekstra görevleri isteyerek üstlenmeleri olumlu aktif davranışlardır. Bu tür davranışlarda, çalışanlar herhangi bir zorlamaya maruz kalmadan, örgüte katkı sağlayacaklarını düşündükleri eylemleri gerçekleştirirler. Çalışanlar, örgüte katkı sağlamak amacıyla toplantılara katılır, daha verimli çalışır, zaman yönetimine dikkat eder ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratmaya çabalarlar. Bu davranışlar, tüm çalışanlar ve örgüt yönetimi tarafından kabul görür ve desteklenir.²⁴⁰ Başka bir deyişle, çalışanların gönüllü olarak ekstra görevleri üstlenmeleri ve örgüt için faydalı faaliyetlerde bulunmaları, aktif katılım ve işbirliğini artıran olumlu davranışlardır.

Olumlu sakınma davranışları, çalışanların bir arada bulunması nedeniyle her örgütte zaman zaman anlaşmazlıklar ve problemler ortaya çıkabilir. Olumlu sakınma davranışı gösteren çalışanlar, bu sorunları büyütmeden veya görmezden gelerek uyumlu bir çalışma ortamı yaratmaya çalışırlar ve en ufak problemleri büyütme eğiliminde olmazlar. İşleri gereği kendilerine verilen malzemeleri israf etmekten kaçınarak örgüt verimliliğine katkıda bulunurlar. Bu tür davranışların sergilenmesi, yöneticiler ve çalışanlar tarafından arzu edilir.²⁴¹ Başka bir deyişle olumlu sakınma davranışları çalışanların kuruma zararı olacak davranışları sergilemekten sakınmalarını ifade eder.

Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Hedeflerine göre ve davranış tarzlarına göre yukarıda açıklanan örgütsel vatandaşlık davranışlarının dışında farklı literatürlerde karşımıza çıkan vatandaşlık davranışları bulunmaktadır. Bu davranışlar, karşı vatandaşlık davranışı, sahte vatandaşlık davranışı ve olumsuz yardımlaşma davranışlarıdır. Çalışmamızın bu bölümünde bu vatandaşlık davranışları hakkında kısaca bilgi verilecektir.

²⁴⁰Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003, s.494.

²⁴¹İrfan Kaplan, age., s.27.

Karşı vatandaşlık davranışları, örgütlerde bazen çalışanlar gönüllü olarak örgüte zarar verebilecek davranışlarda bulunabilirler. Bu tür davranışlar, örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkiler. Fisher ve Locke, bu konuda araştırmalar yaparak, örgütün etkinliğini düşüren karşı vatandaşlık davranışlarını belirlemişlerdir. Bu davranışları şu şekilde özetlemek mümkündür:²⁴²

- Meydan okuma, otoriteye direnme. Bilinçli olarak yönetim tarafından belirlenen kuralları ihlal etmek, üstlere sert yanıtlar vermek, başkalarının işlerini sabote etmek.
- İntikam almak ve misilleme yapmak. Rakiplere şirket bilgilerini pazarlamak, basına şirketi sıkıntıya sokacak bilgileri ifşa etmek, şirket malzemelerini elden çıkarmak.
- İşten kaçınma. Olabildiğince az iş yapıp çok çalışıyor gibi görünmek, iş saatlerinde kişisel işlerle meşgul olmak.

Sahte vatandaşlık davranışları, çalışanların belirli amaçlarla işverenlerine yakınlık göstermeleri, yalnızca işverenlerinin fark edebileceği zamanlarda ve durumlarda ekstra işler yapmaları ve işverenlerinin kişisel işlerine yardımcı olmaları, örgütlerde yaygın olarak görülmektedir. Bu tür davranışlar, izleme davranışları, yağcılık olarak adlandırılır. İzleme davranışının örgütsel vatandaşlık davranışından ayrılmasında yöneticilerin çalışanlarını tanıması ve yöneticilik yeteneklerinin önemli bir rolü vardır. Tecrübesiz ve çalışanlarını tanımayan yöneticiler sahte vatandaşlık davranışını örgütsel vatandaşlık davranışı olarak algılayabilmekte ve değerlendirebilmektedir. Bu tür davranışlar, örgüt yönetimi tarafından fark edildiği ve adaletsizlik yaratmadığı sürece, örgüt için faydalı olabilir. Ne sebeple olursa olsun, ek katkılar sunulmaktadır. Ancak, yöneticiler tarafından fark edilmez ve ödüllendirme konusunda adaletsizlik yapılırsa, örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilir.²⁴³ Kısaca, çalışanların işverenlerine yakınlık gösterip ekstra görevler üstlenmesi, sahte vatandaşlık davranışı olarak algılanabilir. Yöneticilerin bu davranışları yanlış değerlendirmesi, örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Olumsuz yardımlaşma davranışları, çalışanların örgüt içinde birbirleri ile dayanışma ve yardımlaşma içinde olmaları şüphesiz örgüt tarafından istenen ve örgüte katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Ancak eğer bu dayanışma ve

²⁴²Ibid. s.28; Neslihan Güler, age., s.24.

²⁴³Neslihan Güler, age., s.23.

yardımlaşma örgüt ile çalışanlar arasındaki problem teşkil eden konularda yapılıyorsa o zaman bu durum örgütün zararına olacaktır. Bu davranış türüne örnek verecek olursak, maaşlarına zam almak isteyen çalışanların birbirleri ile dayanışma içinde olup anlaşarak işleri aksatması olumsuz yardımlaşma davranışına örnek teşkil etmektedir. Görüldüğü üzere bir yardımlaşma söz konusudur ancak bu yardımlaşmanın örgüte geri dönüşü alınan siparişlerin yetiştirilememesi ve bunun sonucunda pazar payında düşüş yaşaması gibi sonuçlar doğurarak örgüte zarar verebilir. Dolayısıyla, yardımlaşmanın örgütün çıkarlarına uygun şekilde gerçekleşmesi önemlidir.²⁴⁴ Başka bir deyişle, çalışanların dayanışma ve yardımlaşması, örgütsel vatandaşlık davranışları açısından değerlidir; ancak bu davranışlar, örgütle çatışan konularda gerçekleşirse olumsuz sonuçlar doğurabilir.

I. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Yapılan araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesini etkileyen birden fazla faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamızın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler hakkında ayrı ayrı bilgi verilmiştir.

1. Bireyin Ruhsal Durumu

Sosyal psikoloji alanındaki araştırmalar, olumlu ruh hali olan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiğini ve çalışanların pozitif ruh halleri desteklendiğinde, özverili davranışlarının arttığını ortaya koymuştur.²⁴⁵ Başka bir deyişle işgörenlerin ruhsal durumu olumlu olduğu takdirde meslektaşlarına ve bağlı olduğu örgüte fayda sağlamayı gaye edinirler. Çalışanın ruhsal durumu yardımlaşma, empati yapma, işbirliği içinde olma gibi olumlu davranışlar sergilenmesine etki etmektedir.

2. Bireyin Kişilik Özellikleri

Araştırmalar, kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Dışa dönük ve çevresine karşı hassas bireylerin, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme olasılıkları daha yüksektir. Öte yandan, içe

²⁴⁴İrfan Kaplan, age., ss.28-29.

²⁴⁵Erkan Ünlü, age., s.38.

dönük bireyler çevrelerine duyarlı olmadıkları ve daha çok kendileriyle ilgilendikleri için, örgütün ihtiyaçlarına duyarsız kalmakta ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermemektedirler.²⁴⁶ Başka bir deyişle içe dönük olan çalışanlar kendi problemlerine ve endişelerine odaklandığı için diğer meslektaşlarının ve örgütün ihtiyaçlarına odaklanamazlar ve bu sebeple örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyemezler.

3. Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık, ilk etapta stresin negatif etkilerini hafifleten ve uyum sağlamayı teşvik eden bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel yaşamda ise psikolojik dayanıklılık; olumsuzluklar, negatif durumlar, çatışmalar veya başarısızlık gibi durumlarla karşılaşıldığında veya pozitif sorumlulukların artmasıyla karşılaşıldığında, bireyin tekrar toparlanarak bu zorluklarla baş etme kapasitesini yansıtır. Psikolojik dayanıklılığı yüksek çalışanlar, karşılaştıkları zorlukları kolaylıkla aşabilir, uyum sağlayabilir ve hızla eski performans seviyelerine dönebilirler. Örgüt içindeki sorunlarla başa çıkma yetenekleri ve stresli zamanlarda direnç gösterme yetenekleri, örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkiler.²⁴⁷ Kısaca, psikolojik dayanıklılık, bireyin stresle baş etme ve uyum sağlama yeteneğini ifade eder. Bu yeteneğe sahip olan çalışanların örgütsel vatandaşlık sergileme eğilimleri psikolojik dayanıklılığı düşük olan çalışanlara göre daha yüksektir.

4. İş Tatmini

İş tatmini gerek çalışanlar gerekse örgütler açısından her zaman önemini koruyan bir konudur. İş tatmini çalışanların istekleri ile işin özelliklerinin birbiri ile uyuşmasıdır. Başka bir deyişle çalışanların işlerinden memnuniyet ya da memnuniyetsizlik derecesi iş tatmini olarak tanımlanmaktadır. Memnuniyet derecesi yüksek ise çalışanın iş tatmini mevcuttur. Eğer memnuniyetsizlik söz konusu ise o halde çalışanın iş tatminsizliği mevcuttur denilebilir.²⁴⁸

Davis' e göre, çalışanların iş tatminsizliğinin artması örgütlerdeki çalışma koşullarının kötüleştiğinin en belirgin işaretidir. İş tatminsizliği, grevler, disiplin

²⁴⁶Yasemin Ürkek Erdiş, age., s.117.

²⁴⁷Gökşen Budak, "Psikolojik Dayanıklılık ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi, Ankara, 2015, s.18.

²⁴⁸Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, age., s.11.

sorunları, performans düşüşleri gibi problemlere yol açabilir. Bu tür sorunlarla karşılaşıldığında, çalışanlar yalnızca işlerinin tanımını yerine getirerek örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma arzusundan uzaklaşabilirler.²⁴⁹ Başka bir deyişle örgüt özellikleri ile çalışanın isteklerinin örtüşmesi halinde ortaya çıkan iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu yönde etkisi vardır.

5. Adalet Algısı

Çalışanların örgütteki adalet algısını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını açıklamak gerekirse; kaynakların nasıl paylaşıldığı, ödül ve ceza sisteminin dağıtım şekli, çalışanlar arasındaki etkileşim kurallarının uygulanma biçimi veya aynı işi yapan çalışanlara ücretin nasıl dağıtıldığı gibi durumlar çalışanların adalet algısına örnek olarak verilebilir. Çalışanların örgütleri ile ilgili adalet algıları yaptıkları işe ve örgüte karşı sergiledikleri tutum ve davranışlarına etki etmektedir. Eğer bir örgütte örgütsel adalet etkili bir şekilde uygulanmıyorsa bu durumda çalışanlarda iş tatminsizliği, performansta düşüş ve örgütsel bağlılığın azalması gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple örgütsel adalet hem çalışanlar hem de örgüt açısından oldukça önemlidir.²⁵⁰ Başka bir deyişle, çalışanların örgütsel adalet algısını etkileyen birçok faktör vardır. Bu algı çalışanların davranışlarına etki etmektedir. Olumlu adalet algısı örgütün ve çalışanın yararınadır.

Çalışanlar örgütlerde adaletsizlik algıladığında örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemekten imtina etmektedirler. Çünkü çalışanın motivasyonunu sağlayan faktörlerden biri örgütüne ve yöneticilerine duyduğu güven ve adalet algısıdır. Organ örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde adalet algısının rolünü incelemiş ve çalışmanın sonucunda örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlığa etkisinin önemli bir unsur olduğu sonucuna ulaşmıştır.²⁵¹ Kısaca açıklamak gerekirse çalışanların örgütsel adalet algıları negatif yönlü ise yani örgütlerinde adil bir yaklaşımın olduğunu düşünmüyorsa bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten geri dururlar. Örgütsel adalet çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri konusunda teşvik eder.

²⁴⁹İnci Erdoğan, age., s.34; Mehmet Ali Doğrul, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu’nda Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 2013, s.52.

²⁵⁰ Semiha Kılıçaslan, age., s.131.

²⁵¹Ibid; İnci Erdoğan, age., s.47.

6. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kalma isteğini ve örgütün hedeflerine olan bağlılığını ifade eder. Örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli belirleyicisi olan örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişki vardır. Örgüte bağlı olan çalışanlar, daha fazla adanmışlık gösterirler, bu da örgütün performansına ve verimliliğine olumlu katkıda bulunur.²⁵² Örgütsel bağlılık, çalışanların iş arkadaşlarına ve örgüte karşı sorumluluklarını artırarak, iş yerinde iş birliği ve dayanışmayı teşvik eder. Bu da örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına ve genel olarak daha olumlu bir iş ortamının oluşmasına katkı sağlar. Başka bir deyişle, örgüte bağlılık duyan çalışanların, bağlılık duymayanlara kıyasla daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri daha olasıdır.

7. Kararlara Katılım

Çalışanların örgütte alınan stratejik kararlar üzerinde etkili olma yeteneği, kararlara katılım olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın karar süreçlerine katılması, motivasyonunu büyük ölçüde artırır. İnsanlar, kendi fikirlerini işlerine yansıttıklarında daha mutlu olur ve işlerini severek yaparlar. Bu katılım, çalışanların içsel motivasyonunu yükselterek başarı için daha fazla çaba göstermelerine yol açar. Karar alma aşamalarına katılan ve iş yerinde daha etkili olan çalışanlar, uzun vadede örgüte bağlılık geliştirir ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha sık sergilerler.²⁵³ Başka bir deyişle örgütte alınan kararlarda söz sahibi olan veya fikri sorulan çalışan kendisini değerli hisseder ve bu durum örgüte olan bağlılığını artırmaktadır. Bunun sonucunda ise örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye daha istekli olurlar.

8. Lider Desteği

Örgütteki yöneticilerin sergiledikleri liderlik biçimi örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında kilit bir öneme sahiptir. Yapılan çalışmalarda özellikle destekleyici liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda liderlerinden kişisel destek gören çalışanlar,

²⁵²Esra Avcı, age., s.45.

²⁵³İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008/1, ss. 38-40; İrfan Kaplan, age., s.61.

buna karşılık olarak daha fazla çaba harcayarak liderlerine karşı örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler.

Destekleyici bir liderin bulunduğu ekiplerdeki çalışanlar, yöneticilerine güvenirlir ve ekip içinde daha verimli işbirliği yaparlar, örgütsel hedeflere ulaşmak için ekstra çaba sarf ederler. Bu durum, çalışanların performansını olumlu yönde etkiler ve bu davranışları sergileyen çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla gösterirler.²⁵⁴ Kısaca, destekleyici liderlik, çalışanların güvenini artırarak, işbirliği ve performansı geliştirirken, örgütsel vatandaşlık davranışlarını da olumlu yönde etkiler.

9. İhtiyaçlar

Bireylerin içsel motivasyonlarından kaynaklanan belirli ihtiyaçları vardır, bu ihtiyaçlar insanları belirli davranışlara yönlendirir. İhtiyaçlardan biri olan sosyal kabul ve başarı arzusu, bireylerin işlerinden beklenenin ötesinde davranışlar sergilemelerine neden olabilir. Bu nedenle, örgütler çalışanlarında başarı arzusunu teşvik edecek önlemler almalıdır. Başarıya odaklanan bireyler, işlerinden memnuniyet sağlamak için örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme olasılığı diğer çalışanlara kıyasla daha yüksektir.²⁵⁵ Başka bir deyişle, bireylerin sosyal kabul ve başarı arzusu, onları işlerinde daha fazla çaba sarf etmeye yönlendirirken, örgütlerin bu başarı isteğini desteklemesi, örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırma potansiyeline sahiptir.

10. İşin Özellikleri

İşin, düzenli geri bildirim ve kişisel karar verme yetkisi sunacak şekilde yapılandırılması, çalışanların kontrol hissini artırmalarına yardımcı olur. Anlamlı görevler, kişisel karar alma ve geri bildirim gibi sorumluluk hissini pekiştirici iş özellikleri, içsel motivasyonun gelişme olasılığını yükseltir. Bu tür özelliklere sahip olmak, çalışanların hissedilen sorumluluk seviyesini artırır. İş özelliklerinin yarattığı bu sorumluluk ve aidiyet duygusu, örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına yol açar.²⁵⁶ Başka bir deyişle, işin yapılandırılmasıyla sağlanan geri bildirim ve karar

²⁵⁴Gökçe Tuba Özcan, age., s.64.

²⁵⁵Sevinç Samancı, “Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2006, s.35.

²⁵⁶Nazlı Özcan, “Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, 2011, ss. 76-77.

verme yetkisi, çalışanların sorumluluk hissini artırarak, örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkiler.

11. Örgütün Özellikleri

Çalışanlar, örgütlerinin önemseydiği değerlere uygun olarak davranışlarını şekillendirirler. Eğer çalışanlar, örgütlerinin kaliteli ürün ve hizmetlere önem verdiğini düşünüyorlarsa, daha yüksek kaliteli çalışmaları teşvik edecek davranışları sergileme eğiliminde olurlar. Ayrıca, eğer örgütleri katılıma değer veriyorsa, çalışanlar bağlılık ve katılımcı vatandaşlık davranışlarını daha fazla gösterme eğilimindedirler. Örgütlerinin yeniliğe ve işbirliğine değer verdiğini düşünüyorlarsa, yenilikçi ve işbirlikçi davranışları artırma eğilimindedirler. Ayrıca, bireyler sosyal olarak istenen değerlerin örgüt kültürü için önemli olduğunu fark ederlerse, bu doğrultuda örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergileme eğilimindedirler.²⁵⁷ Başka bir deyişle, çalışanlar örgütün öncelik verdiği değerlere odaklanır ve davranışlarını bu doğrultuda şekillendirirler. Örgütlerine değer veren ve örgüt kültürünü benimseyen çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimindedir. Bu, diğer çalışanlara göre daha yüksek bir örgütsel bağlılık ve işbirliği anlamına gelir.

12. Örgütsel Vizyon

Vizyon, genellikle bir öngörü, kavram, fikir, geleceğin tasarlanmış bir resmi veya bir ideoloji olarak anlaşılır ve örgütün değerlerini, amaçlarını ve hedeflerini ifade eder. Çalışanlara vizyon sunmak, onları daha fazla çalışmaları için motive etmektir. Bir vizyona bağlılık hisseden çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha sık sergileyerek, örgüte katkı sağlamaya daha istekli olurlar.²⁵⁸ Başka bir deyişle, örgütsel vizyon çalışanların örgüte olan bağlılığını artırır ve onları örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeye teşvik eder. Çünkü çalışanlar, örgütün başarısına katkıda bulunarak vizyonun gerçekleşmesine katkı sağlamak isteyeceklerdir. Bu nedenle, net ve ilham verici bir örgütsel vizyon, örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etme potansiyeline sahiptir.

²⁵⁷Erkan Ünlü, age., s.43.

²⁵⁸Tahir Akgemci, Adnan Çelik, Ü. Gonca Ertuğrul, “Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004/11, s.2; İrfan Kaplan, age., ss.60-61.

13. Örgütsel Ortam

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde içinde bulundukları örgütsel ortamın etkisi bulunmaktadır. Başka bir deyişle çalışanlar örgütsel ortamdan etkilenecek ekstra rol davranışları sergilerler. Bu sebeple sergilenen bu davranışların kurum, departman ve iş grubu gibi etkenlerle birlikte değerlendirilmesi kavramın daha iyi anlaşılması açısından önemlidir. Podsakoff ve McKenzie' ye göre, daha az yapılandırılmış kurumlar, çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeye teşvik eden uyumlu bir grup dinamiği yaratır. Buna karşılık, bürokratik yapıya sahip kurumlarda bu tür davranışlar engellenir ve çalışanlar arasında yabancılaşma meydana gelir.²⁵⁹ Sonuç olarak, örgütsel ortam ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında karşılıklı ve güçlü bir ilişki vardır. Olumlu bir örgütsel ortam, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerini teşvik ederken, bu davranışlar da örgütsel ortamı daha destekleyici ve verimli hale getirir.

J. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler

Örgütsel vatandaşlık davranışının temellerine inildiğinde, kavramın gelişimi ve anlaşılmasında çeşitli teorilerin etkili olduğu fark edilmektedir. Bu teoriler, örgütsel vatandaşlık davranışının ne olduğu, nasıl ortaya çıktığı ve neden önemli olduğu konularında derinlemesine bir anlayış sağlar. Çalışmamızın bu bölümünde sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi, vekalet teorisi, karşılıklı norm teorisi ve beklenti teorisi hakkında bilgi verilmiştir.

1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, belirli şartlar altında çalışanların, kendi çıkarlarına uygun olan meslektaşlarına karşılık verme eğiliminde olacaklarını öngörür. Bu çerçevede, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların kendi lehlerine olanlara yardım etme niyetiyle sergiledikleri eylemleri kapsar.²⁶⁰

Blau' nun sosyal değişim teorisi, gelecekteki ilişkilerin öngörülmesine katkı sağlar. Ekonomik değişimlerle birlikte, sosyal değişim de ileriye dönük kazanımları öngörür. Ancak, sosyal değişimde katkıların gelecekteki geri dönüşü belirsizdir ve bu kazanımlar maddi değil, daha çok manevi ödüllere dayanır. Sosyal değişim teorisi,

²⁵⁹Selma Darıcı, age., s.163.

²⁶⁰Fatma Nur İplik, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Kitabevi, Adana, 2010, s.21.

özellikle karşılıklı güven ve sevginin ödüllendirilmesine dayanır ve bu nedenle elde edilen özel kazanımlar, destek ve dostluğun sembolleri olarak görülür.²⁶¹ Kısaca, Blau'nun sosyal değişim teorisi, ilişkilerdeki gelecekteki kazanımların belirsizliği üzerine odaklanır ve manevi ödüllerin önemini vurgular. Bu teori, güven ve sevgi temelli etkileşimlerin, bireyler arasındaki bağları güçlendiren sembolik kazançlar sağladığını ifade eder.

Organ'a göre, işverenlerle çalışanlar arasındaki işbirliği, adil bir sosyal değişim temeline dayanmaktadır. Bu anlayış, çalışanları motive eder ve onları ekstra sorumluluklar almaya yönlendirir. Çalışanlar, örgütlerinden beklentilerini karşıladıkları sürece, ek görevler üstlenmeye devam ederler; ancak beklentileri karşılanmadığında, örgüte olan bağlılıkları azalır ve performansları etkilenir.²⁶² Sonuç olarak, sosyal değişim teorisi, çalışanların örgüt içindeki ilişkilerinde, kendi çıkarlarına uygun olan meslektaşlarına yardım etme eğiliminde olduklarını öngörür. Bu teori, gelecekteki ilişkilerin tahmin edilmesine olanak tanır ve sosyal değişimin öncelikle manevi ödüllerle desteklenen karşılıklı güven ve sevgiye dayandığını vurgular.

2. Eşitlik Teorisi

J. Stack Adams'ın geliştirdiği eşitlik teorisi, bireyin kendisini diğerleriyle karşılaştırması üzerine kuruludur. Bir çalışan, örgütün sunduğu imkanları diğer çalışanlarla kıyaslayarak, örgütün adil davranıp davranmadığını değerlendirir. Bu durumda, örgütün eşitlik ilkesine uygun davranıp davranmadığını anlamaya çalışır. Eşitlik Teorisi, bireylerin sürekli bir eşitlik arayışı içinde olduklarını ve örgüt içinde kendilerini diğer bireylerle kıyasladıklarında hakkaniyetli ve adil bir muamele gördüklerine inanmalarının önemli olduğunu vurgular. Birey, eşit muamele gördüğüne inanırsa örgütte kalmaya devam eder, aksi halde örgütten ayrılır. Eşitlik teorisi, örgütte güven duyan, destek gören ve takdir edilen çalışanların becerilerini, bağlılıklarını ve gönüllülüklerini sergilemelerini ve motive olmalarını kapsar. Çalışanın iş tatmini ve başarısı, örgütsel bağlamda eşitlik veya eşitsizlikle belirlenir. Çalışan, kendisine verilen ödülleri, benzer çaba gösteren diğer çalışanların aldığı ödüllerle kıyaslayarak memnuniyetini ve tatminini belirler. Eşitsizlik, çalışanların memnuniyetsizliğine yol

²⁶¹Erkan Ünlü, age., ss.47-48.

²⁶²Gökçe Tuba Özcan, age., s.42.

açar.²⁶³ Diğer bir ifadeyle, örgüt içinde eşitliğin sağlanmadığı durumlarda, çalışanlar memnuniyetsizlik yaşar ve bu durum örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini engeller.

3. Vekalet Teorisi

Vekalet teorisi, örgütler ve çalışanlar arasındaki iş birliği ve etkileşimleri analiz eden bir yaklaşımdır. Farklı amaçlar ve beklentilere sahip bireyler arasındaki iş birliğinden doğan sorunları analiz etmektedir. İş birliği içindeki taraflar "vekalet veren" ve "vekil" olarak adlandırılmaktadır. Vekalet veren, belirli hedeflere ulaşmak için vekilin desteğine ihtiyaç duyar; vekil ise bu hedeflere ulaşmak için gereken faaliyetleri yürütür ve kararları alır.

Vekalet teorisi, çalışanlar arasındaki gayri resmi anlaşmaları tanımlar. Vekalet veren taraf, ücret sistemi, ödül sistemleri, politika oluşturma, bilgi aktarımı ve vekilin kararlarını kontrol edebileceği bir örgüt oluşturarak vekilin tutumlarını yönlendirmeye çabalar. Vekil, işlerle ilgili olarak vekalet verenden daha fazla bilgiye sahip olduğunda, bu iki taraf arasında bilgi uyumsuzluğu meydana gelir. Vekalet teorisinin temelinde, vekilin örgüt hakkında vekâlet verenden daha fazla bilgi sahibi olması ve sürekli denetim altında olmaması nedeniyle, bazen kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarından üstün tutma olasılığı yatmaktadır. Vekilin dürüst olmayışı veya yetersizliği, vekalet veren için önemli bir risk unsuru olabilir. Eğer vekalet veren, vekilin faaliyetleri hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, bu durum vekilin avantajına olabilirken, vekalet veren için risk teşkil eder. Vekalet riskini azaltmak için, vekalet veren kişi vekilin davranışlarını denetlemelidir. Bu şekilde, vekalet verenin ve vekilin hedefleri uyumlu hale gelir. Ancak, bazen vekil, kurumun işini kendi işi gibi benimseyebilir ve vekalet verenin kendisine duyduğu güveni korumak için fazladan çaba gösterebilir. Bu durumda, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenebilir. Vekalet veren ile vekil arasında sağlıklı bir ilişki varsa, örgütsel vatandaşlık davranışı olumlu yönde etkilenebilir.²⁶⁴ Sonuç olarak, vekalet teorisi örgütlerdeki iş birliği ve etkileşimleri incelerken, örgütsel vatandaşlık davranışının nasıl şekillendiğini açıklar. Çalışanlar

²⁶³Meltem Kayan, age., s.32; Esra Avcı, age., s.59; Tunç Biçer, age., s.74.

²⁶⁴Ayşe Kabataş, "Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2010, s.39; Tunç Biçer, age., ss.16-17; Feyza Dereköy, "Kurumsal Yönetim ve Temel Dinamikleri", **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2015/1, ss. 38-39; Yasemin Ürkek Erdiş, age., s.103; Mehmet Ali Doğrul, age.,s.48; Esra Avcı, age., s.60; Selma Darıcı, age., s.166.

arasındaki güven, karşılıklı anlayış ve işbirliği, vekalet ilişkisinde temel bir role sahiptir ve bu, örgütte daha yüksek bir vatandaşlık davranışı sergilenmesini teşvik edebilir.

4. Karşılıklı Norm Teorisi

Karşılıklı norm teorisi, insanların kendilerine yardım edenlere karşılık vermeye eğilimli olduğunu belirtir. Bu, kişilerin yardımlaşma davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışını tetikleyebileceğini öne sürer.²⁶⁵

Karşılıklı norm teorisi, kişilerin karşılaştıkları durumlar ve koşullar, kişisel nitelikleri ve elde edilen sonuçlara göre değişiklik gösterebilir. Bu nedenle, karşılıklılık normunun doğurduğu sorumluluklar, bir toplumda bulunan bireylerin koşullarına bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Yardım alan bireylerin, kendilerine yardım edenlere aynı ölçüde yardım etme eğilimi göstermeleri, örgüt içinde yöneticilerinden adil ve eşit muamele gördüklerinde daha da belirgin hale gelir. Bu eğilim, örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik edebilir.²⁶⁶ Başka bir deyişle, karşılıklı norm teorisi örgüt içindeki yöneticilerin adil ve eşit davranışlarıyla birleştiğinde, yardım alan bireylerin, yardımcı oldukları kişilere eşit ölçüde yardım etme eğilimi göstermesine ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışının artırmasına yol açabilir.

5. Beklenti Teorisi

Vroom tarafından literatüre kazandırılan beklenti teorisi bazı kaynaklarda ümit teorisi olarak da adlandırılmaktadır. Çalışanların tutum ve davranışları, gösterecekleri performansın karşılığında alacakları ödüllere bağlı olarak belirleneceği düşüncesi bu teorinin temelini oluşturmaktadır. Beklenti teorisi, işletmelerin hedeflerine ulaşması ve daha etkili sonuçlar elde etmesi için çalışanların gönüllü olarak ortaya koydukları davranışların nedenlerini açıklar. Başka bir deyişle, bu yaklaşım çalışanları motive eden unsurları inceler. Teoriye göre, iş ve görev başarısı, genellikle ödüllendirilmiş bir davranışın sonucudur. Çalışanlar, işlerinin karşılığında bir ödül alabileceklerini fark ettiklerinde, iş performansları ile çaba arasında bir ilişki olduğunu anladıklarında ve potansiyel bir ödülün daha büyük başarılar elde etmelerine katkı sağlayabileceğini önceden gördüklerinde, her zaman daha yoğun ve verimli bir şekilde çalışırlar.

²⁶⁵İbrahim Sani Mert, “İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, **Savunma Bilimleri Dergisi**, 2010/2, s.124.

²⁶⁶Sait Gürbüz, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2006/1, s.53.

Çalışanlar, bu beklentilere, deneyimlerine, işlerine odaklanmalarına, gözlemlerine ve algılarına, gayretlerine ve önceki ödülleriyle dayanarak motive olurlar ve sürekli olarak çalışmaya devam ederler.²⁶⁷ Sonuç olarak, beklenti teorisi, çalışanların ödül beklentisiyle motive olmaları durumunda örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme eğiliminde olduklarını öne sürer. Bu teori, işle ilgili ödüllerin, çalışanların iş performansını ve örgütsel katılımını artırmada kilit bir rol oynadığını vurgular.

K. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların resmi görev tanımlarının ötesine geçerek örgütün başarısına katkıda bulunmak için sergiledikleri gönüllü ve olumlu eylemler olarak tanımlanır. Bu davranışlar, hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde önemli sonuçlar doğurur. Çalışmamızın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel ve örgütsel sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireylerin iş yerindeki memnuniyetleri, motivasyon seviyeleri, performansları, moralleri ve örgüte olan bağlılıkları ile doğrudan ilişkilidir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütte yardımlaşma eğilimini artırır.²⁶⁸ Yardımlaşmanın artması hem mevcut çalışanlar hem de örgüte yeni katılan üyeler için büyük bir avantaj sağlar. Ayrıca, yardımlaşma, örgütteki bilgi edinme ve bilgi paylaşma oranını da artırır.²⁶⁹ Başka bir deyişle, örgüt içinde yardımlaşmanın ve bilgi paylaşımının artması çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak tanır, çünkü bilgi ve deneyim paylaşımı yoluyla bireyler yeni beceriler öğrenir, mevcut bilgilerini günceller ve profesyonel olarak büyürler. Böylece, örgütsel vatandaşlık davranışı, sadece örgütün genel performansını artırmakla kalmaz, aynı zamanda bireysel gelişimi de teşvik eder.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesi, aynı zamanda çalışanların sorumluluk bilincinin artması anlamına gelir. Bu tür davranışlar, örgütü düşünmeyi,

²⁶⁷Onur Erdem, age., s.63.

²⁶⁸ Mehmet Yeşiltaş, Yasin Keleş, “İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009/2, s.21.

²⁶⁹Tunç Biçer, age., s.34.

örgütte dayanışma içinde olmayı ve gerektiğinde örgüt için fazladan çaba göstermeyi içerir. Sorumluluk bilincinin çalışanlar arasında artması, örgütün hedeflerine daha kolay ulaşmasını sağlar. Çalışanların yetkilerini sorumluluk çerçevesinde kullanmaları, bireysel özdenetimi artırır ve örgüt içindeki yöneticilerin denetim süreçlerini kolaylaştırır.²⁷⁰ Başka bir deyişle, sorumluluk bilincinin gelişmesi, çalışanların daha proaktif, özverili ve özdenetimli olmalarını sağlar. Bu da, örgüt genelinde daha uyumlu, işbirlikçi ve hedef odaklı bir çalışma ortamı oluşturur.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçlarından biri de, pozitif bir tutumun gelişimine katkı sağlamasıdır. Bu etki sadece örgütsel vatandaşlık davranışlarına değil, farklı faktörlere de dayanır. Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bu süreçte önemli bir rol oynadığı düşünülebilir. Pozitif bir tutum, örgüt üyeleri arasında olumlu ilişkilerin kurulmasını ve olumsuz durumlarla daha olumlu bir şekilde başa çıkılmasını sağlar. Bu da daha huzurlu bir çalışma ortamının oluşmasına yardımcı olabilir.²⁷¹ Başka bir deyişle, örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanlar arasında olumlu ilişkilerin gelişmesini sağlayarak, pozitif bir tutum ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösteren çalışanlar, yöneticiler tarafından ödüllendirilme umuduyla birlikte, işbirliği ve sorumluluk davranışlarının olumlu ilişkileri sayesinde, görevlerini daha istekli ve hevesli bir şekilde yerine getirecekler ve yüksek performans sergileyeceklerdir. Ayrıca bu çalışanlar örgüt içinde dayanışmayı artırarak, örgüt faaliyetlerine aktif katılım gösterir ve örgütün geleceğiyle ilgili düşüncelerini paylaşmaktan çekinmezler.²⁷² Başka bir deyişle, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen çalışanlar, ödüllendirilme umuduyla yüksek performans gösterir ve örgüte aktif katkıda bulunurlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının artışı, çalışanların olumsuz tutumlarını ve işten ayrılma isteklerini azaltır. Ayrıca, çalışanların özdenetim becerileri gelişir, denetim olmadığı durumlarda bile kurallara uygun hareket ederler. Sorun çözme yeteneğine sahip olan çalışanların şikayetleri azalır.²⁷³ Başka bir deyişle, örgütsel

²⁷⁰Mahmut Özdevecioğlu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003/20, ss.119.

²⁷¹Gülcan Gündüz, “İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık İle İlişkisine Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2008, s.37; Tunç Biçer, age., s.34.

²⁷²Serhat Süreyya Çetin, age., s.165.

²⁷³Ayça Özdemir, age., s.39.

vatandaşlık davranışları bireylerin olumsuz davranışları azaltır, işten ayrılma niyetlerini azaltır, aynı zamanda özdenetim ve problem çözme becerilerini artırır. Yapılan bir çalışmada olumlu bireysel sonuçların dışında örgütsel vatandaşlık davranışının olumsuz ve istenilmeyen sonuçlara da yol açtığı görülmüştür. Kısaca değinmek gerekirse; örgütte olumlu bir görünüm sergilemek isteyen çalışanlar, gösterdikleri olumlu davranışları korumak ve hatta bunları artırmak için bir baskı hissedebilirler. Bu durum, çalışanlar üzerinde fazladan bir stres kaynağı olabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi pozisyonu gereği sahip olduğu belirli işlevlerin ve sorumlulukların geri planda kalmasına sebebiyet verebilir. Bu durumda ortaya görev belirsizliği çıkabilir. Bunların dışında bu tür davranışları sergileyen çalışanları desteklemek maliyetli olabilir. Ayrıca, performans değerlendirme sürecinde eksikliklere neden olabilir.²⁷⁴ Başka bir deyişle, örgütsel vatandaşlık davranışları genellikle örgüt ve bireyler için olumlu sonuçlar doğururken bazen çalışanlar üzerinde baskı ve stres yaratabilir, görev belirsizliği oluşturabilir ve destek maliyetlerini artırabilir.

2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların iş yerlerinde gösterdikleri gönüllü ve katkı sağlayıcı eylemleri ifade eder. Bu tür davranışlar, sadece bireysel performansı artırmakla kalmaz, aynı zamanda takım dinamiklerini güçlendirir ve örgütün genel verimliliğini olumlu yönde etkiler. Örgütsel vatandaşlık, çalışanlar arasında dayanışma ve işbirliğini teşvik ederek, sağlıklı bir çalışma ortamının oluşmasına katkıda bulunur.

Organ, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgütün sürekliliğini sağlamak ve örgütsel etkinlik ile verimliliği artırmak için kritik bir rol oynadığını belirtmektedir. Ancak bu sayede hem çalışanlar açısından hem de örgüt açısından en üst düzeyde verimlilik ve başarının sağlanabileceğini savunmuştur.²⁷⁵ Başka bir deyişle, örgütsel sürekliliğin ve verimliliğin anahtarı örgüte bağlı örgütsel vatandaşlardır.

²⁷⁴Gökşen Budak, age., ss.15-16; Leyla Sevim, age., s.36.

²⁷⁵Serhat Süreyya Çetin, age., s.164.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel sonuçlarının bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz.²⁷⁶

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, hem çalışanların hem de örgütün etkinliğini artırır.
- Örgüt, nitelikli personelini örgütte tutabilir ve yeni yetenekleri çekme becerisini güçlendirebilir.
- Örgüt, dış çevrede meydana gelen değişikliklere daha hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlayabilir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışının yaygınlaşması, iş ortamında olumlu bir atmosfer oluşturur ve bu da çalışanların bağlılığını artırır. Sonuç olarak, daha yüksek verimlilik sağlanırken işten ayrılma oranı da azalır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışlarının yoğun olarak yaşanması, yöneticilerin etkililiğini artırır. Bu durum, üretkenliği artırmanın yanı sıra örgütün sürekliliğini sağlayan davranışların güçlenmesine de katkıda bulunur. Sonuç olarak, yöneticilerin çabaları farklı alanlara yönlendirilebilir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş yerinde saygı, güven ve işbirliği ortamının gelişmesine katkı sağlar. Bu unsurların oluşması için çalışanlar arasında karşılıklı anlayışın geliştirilmesi ve kurumun hedeflerine ulaşması için iş birliği yapılması önemlidir. Bu tür bir atmosfer, güvenin artmasına ve bireylerin birbirine ve kuruma daha bağlı hale gelmesine yardımcı olur.
- Örgütler, yeni çalışanların eğitilmesi ve işe alıştırılması için gereken kaynakları sağlamak zorundadır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesi ve yeni çalışanlara rehberlik etmeleri, yönetimin bu tür eğitim kaynaklarına yönelik maliyetlerini azaltabilir.
- Çalışanların etkinliğini artırır. Çalışanların birbirine yardım etmesi, işlerin daha çabuk ve verimli yapılmasına olanak tanır. Bu yardımlaşma davranışı zamanla tüm çalışma birimlerinde yaygınlaşır.
- Örgütsel performansın sürdürülebilirliğini sağlar. Vicdanlı davranışlar sergileyen çalışanlar, iş yükü fazla olan veya devamsızlık yapan arkadaşlarına yardım ederek örgütsel performansın istikrarına katkıda bulunurlar.

²⁷⁶Duygu Özcan Seleoğlu, age., ss. 14-15 ;Neslihan Güler, age., s.61; Esra Avcı, age., s.61; Özkan Yılmaz, age., ss. 72-73; Mehmet Yeşiltaş, Yasin Keleş, age., s.175.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel uyum, kültür ve iklimin gelişimine katkıda bulunur ve böylece yöneticilerin ve liderlerin bu alanlardaki çabalarını da destekler.

Özetle, örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt tarafından sergilenmesi istenen ve örgüte büyük fayda sağlayan davranışları kapsamaktadır. Bu davranışın örgüt açısından en önemli sonuçları örgütsel verimliliği ve etkinliği arttırmasıdır. Bunun yanı sıra örgüt kültürünü ve örgüt iklimine olumlu yönde katkı sağlar. Günümüz rekabet koşullarında örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri için örgütsel vatandaşların kritik önemi görmezden gelinemez. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışları hem değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya hem de örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasına önemli ölçüde katkıda bulunur.

Bu sonuçlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sadece bireysel çalışanlar için değil, tüm örgüt için önemli ve olumlu etkiler yarattığını gösterir. Örgütsel vatandaşlık davranışının teşvik edilmesi, uzun vadede örgütün başarısını ve sürdürülebilirliğini artırır.



VII. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜT İKLİMİNİN İLİŞKİLİ OLDUĞU TEMEL KAVRAMLAR, ÖRGÜT İKLİMİNİN TÜRLERİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE ÖRGÜT İKLİMİNİN SONUÇLARI

A. Örgüt İklimi Kavramı ve Tanımı

Örgüt iklimini kavramının tanımını yapmadan önce örgüt kavramının tanımını kısaca tekrarlamak gerekirse belirli bir amacı gerçekleştirmek için bilinçli olarak bir araya gelmiş insanların güç ve eylem birliğidir diyebiliriz. Bir araya gelen insanları hepsinin kendine özgü kişilikleri, tutum ve davranışları bulunmaktadır. Bu noktada tıpkı insanlar gibi örgütlerinde kendine özgü bir atmosferi farkı bir deyişle kendine özgü bir havası vardır. Nasıl ki insanları tanımlarken sıcakkanlı, cana yakın, sinirli, gergin şeklinde nitelendiriyorsak örgütlerinde kendine has özellikleri olup örgütü yenilikçi, katı, sıcak vb. şekilde tanımlayabiliriz. Bu durum esasen örgütün iklimi yani atmosferidir ve örgütün psikolojik yönünü ifade etmektedir.

Örgüt iklimi, örgüt yaşamını şekillendiren tutum, davranış ve duygular olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, tek tek bireyleri veya belirli görevleri değil, örgütün tamamını kapsar.²⁷⁷ Başka bir deyişle, örgüt iklimi, örgütün tamamını kapsayan, örgütteki yaşamın karakterini belirleyen tutumlar, davranışlar ve hisler bütünüdür.

Kavram üzerine ilk araştırmalar 1930'larda Kurt Lewin tarafından gerçekleştirilmiş ve bireylerin davranışlarını doğru anlamak için çevresel değişkenlerin önemine vurgu yapılmıştır. Bu çevresel değişkenler, "iklim" kavramının gelişmesine katkıda bulunmuş ve 1960'lardan itibaren "örgüt iklimi" olarak tanımlanmış ve araştırmalarda yer bulmaya başlamıştır.²⁷⁸ Başka bir deyişle örgüt

²⁷⁷Simge Arı, “Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2011, s.1.

²⁷⁸Çise Doğan, “Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009, s.3.

iklimi kavramının temelini oluşturan düşünce bireyin davranışlarına çevresel faktörlerin ne derece etkili olduğunun araştırılmasıyla başlamıştır.

Örgüt iklimi, endüstri ve organizasyon psikolojisi, örgütsel davranış ve yönetim bilimleri alanlarında gerçekleştirilen çok sayıda araştırmanın temel konusu olan önemli bir kavramdır. Bir örgütte hakim olan iklimin anlaşılması, çalışma ortamına dair meseleleri tanımlamak ve kavramak açısından oldukça faydalıdır.²⁷⁹ Farklı bir deyişle kavramın bu kadar popüler olmasının ve birçok araştırma yapılmasının başlıca sebeplerinden biri çalışma hayatını doğrudan etkiliyor olması ve örgütte oluşabilen sorun ve problemlerin daha iyi anlaşılabilmesine katkı sağlamasıdır.

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Örgüt iklimi, örgütün çevresini saran ve karakterini belirleyen atmosferdir.²⁸⁰
- Örgüt iklimi, davranış, tutum ve motivasyon üzerinde etkili olduğu kabul edilen, örgüt üyeleri tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve çalışma ortamının ölçülebilir özelliklerinin bütünüdür.²⁸¹
- Örgüt iklimi, kurumsal değerler, inançlar, kurallar, prosedürler ve eylemler hakkında oluşan ortak bir kavrayıştır.²⁸²
- Örgüt iklimi, örgütün kimliğini belirleyen, çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan özelliklerin tümüdür.²⁸³
- Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin ve çevrenin etkileşim biçimlerinden türetilen ve belirli bir örgüte özgü olan tutumların toplamıdır.²⁸⁴
- Örgüt iklimi, çalışanların örgüt içindeki ortamı nasıl deneyimlediği ve algıladığıdır.²⁸⁵

²⁷⁹Başak Gerçekler, “Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Bilgi Güvenliğinin İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2012, s.18.

²⁸⁰Sait Revda Dinibütün, “Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013, s.3.

²⁸¹Nilüfer Leblebicioğlu, “Örgüt İkliminin Tükenmişliğe Etkisinde Kişiliğin Rolü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2014, s.4.

²⁸²Nuran Akşit Aşık, “Örgüt İklimi ve İşe Yabancılaşma İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2018/1, s.31.

²⁸³Mustafa Emre Çağlar, “Örgütsel İkliminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2008, s.3.

²⁸⁴Muharrem Varol, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, **Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 1989/1, s.217.

²⁸⁵Akyay Uygur, H. Dilek Sevin, Altuğ Çağatay, **Örgüt İklimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2022, s.32.

- Örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının davranışlarını etkileyen, örgüte özgü, onu diğerlerinden ayıran ve zamanla kalıcı hale gelen özelliklerin tümüdür.²⁸⁶

Bu tanımları dikkate alarak örgüt iklimi konusunda genel bir tanım yapmak mümkündür. Örgüt iklimi, bir örgütün içinde oluşan ve örgütün üyeleri tarafından algılanan ortak atmosfer, değerler, normlar, ve çalışma ortamının genel karakteridir. Bu atmosfer, örgütün kurumsal kültürü, değerleri, inançları, kuralları, prosedürleri ve günlük pratikleri ile belirlenir. Örgüt iklimi, çalışanların davranışlarına, tutumlarına ve motivasyonlarına doğrudan etki eder ve bu etki, zamanla örgüt içinde kalıcı hale gelebilir. Her örgütün kendine özgü bir iklimi vardır; bu iklim, çalışanların birlikte çalışma biçimlerini, iletişim tarzlarını ve işlerini nasıl yaptıklarıyla da yakından ilişkilidir.

B. Örgüt İkliminin Önemi

Örgüt iklimi, bir kuruluşun stratejik hedeflerine ulaşmasında ve sürdürülebilir başarı elde etmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda uzun vadede rekabet avantajını korumasına da yardımcı olur. Olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların motivasyonunu artırır, iş tatminini yükseltir ve kurumsal bağlılığı güçlendirir. Örgüt iklimi, yalnızca bireysel performansı etkilemekle kalmaz, aynı zamanda ekip çalışmasını, iletişimi ve inovasyonu da teşvik eder. Bu sebeple örgüt iklimi örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için kritik bir öneme sahiptir.

Çalışmanın bu bölümünde örgüt ikliminin çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler için önemi hakkında bilgi verilmiştir.

1. Örgüt İkliminin Çalışanlar Açısından Önemi

Örgüt iklimi, çalışanların günlük iş deneyimlerini ve genel memnuniyetlerini derinden etkileyen bir faktördür. Çalışanlar örgütün ikliminden etkilenirler. Eğer iklim olumlu ise geri dönüşümü pozitif yönlü olurken olumsuz örgüt ikliminden çalışanlar negatif yönlü etkilenmektedir. Bu sebeple örgütün başarılı, etkili ve verimli olabilmesi

²⁸⁶Burkan Yılmaz, “Örgütsel İkliminin Girişimcilik Yönelimine Etkisinde Dışadönüklüğün Ilımlaştırıcı Rolü ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.3.

için örgüt içindeki en önemli sermaye olan insan faktörünün göz ardı edilmemesi ve bu konu hakkında özen gösterilmesi önem arz etmektedir.

Yapılan araştırmalarda örgüt ikliminin çalışanların iş tatminini, motivasyonunu ve etkinliklerine önemli ölçüde etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra olumlu bir örgüt iklimine sahip örgüt çalışanları örgütlerine karşı daha yüksek düzeyde sadakat göstermekte, işten ayrılmalar azalmakta ve çalışanlar işini tutku ile yapmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar motive şekilde çalışırken aynı zamanda örgüt iklimi üretkenliği ve verimliliği olumlu yönde etkilemiş olur.²⁸⁷ Daha kısa bir anlatımla çalışanlar örgütlerinin atmosferlerini benimsediklerinde çalışmaya, üretmeye daha istekli olurlar, örgütlerinden ayrılmayı düşünmezler örgüte olan bağlılıkları artar. Örgüt iklimi, yalnızca bireysel performansı etkilemekle kalmaz, aynı zamanda ekip çalışmasını, iletişimi ve inovasyonu da teşvik eder.

Örgüt iklimi araştırmaları, çalışanların örgüt içindeki deneyimlerini, karşılaştıkları sorunları ve örgüt hakkında taşıdıkları olumlu ya da olumsuz düşünceleri anlamada önemli bir rol oynamaktadır. Bu araştırmalar, örgüt içindeki genel atmosferi ve çalışanların bu atmosferi nasıl algıladıklarını ortaya koyarak, yönetimin etkin kararlar almasına yardımcı olur.²⁸⁸ Çalışanların memnuniyet düzeyi, motivasyonu ve iş tatmini gibi konularda derinlemesine bilgiler sunarak, potansiyel sorunların erken aşamada tespit edilmesini sağlar. Bu sayede, olası problemler hızla fark edilip, çözüm stratejileri geliştirilebilir ve uygulanabilir. Sonuç olarak, örgüt iklimi araştırmaları, hem çalışanların refahını hem de örgütün genel verimliliğini artırmak amacıyla proaktif önlemler alınmasına olanak tanır.

2. Örgüt İkliminin Yöneticiler Açısından Önemi

Yöneticiler, bir örgütün etkin yönetimi ve başarısı için belirleyici roller üstlenirler. Çalışanları motive etmek, performanslarını artırmak ve işbirliğini teşvik etmek gibi görevlerinin yanı sıra, sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturmak da yöneticilerin sorumlulukları arasında yer alır. Örgüt iklimi, çalışanların iş ortamını nasıl deneyimlediklerini, kurumsal kültürü nasıl algıladıklarını ve bu doğrultuda nasıl hareket ettiklerini belirler. Pozitif bir örgüt iklimi, çalışanların işlerine duydukları bağlılığı artırır, iş tatminini yükseltir ve verimliliği teşvik eder. Ayrıca, kurumsal

²⁸⁷Salih Güney, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2024, s.309.

²⁸⁸Derya Savaşkan, “Algılanan Örgütsel Desteğin ve Örgüt İkliminin Duygusal Bağlılığa Etkisi ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.22.

hedeflere ulaşma sürecinde çalışanların motivasyonunu sürdürmek ve işbirliğini artırmak için önemli bir araçtır.

Örgüt iklimi, yönetici davranışlarını doğrudan etkileyebilir. Olumlu bir iklim, huzur ve başarı ortamı yaratır ve yöneticileri daha az otoriter ve daha hoşgörülü olmaya teşvik ederken, kriz ortamı gerginlik yaratır ve yöneticileri daha sert, merkezi ve otoriter olmaya itebilir.²⁸⁹ Başka bir deyişle örgütler, dünya ekonomisindeki değişen senaryolara uyum sağlayabilmek ve akıllı, profesyonel, yenilikçi ve pozitif takım üyelerine sahip olmak istiyorlarsa, çalışanların olumlu davranışlar sergileyebilmeleri için sağlıklı bir çalışma ortamı ve örgüt iklimi oluşturmak zorundadırlar. Bu noktada yönetici ve işverenlere büyük görevler düşmektedir.

Başarılı örgütlerin arkasında kendilerini örgütsel bağlılık yaratmak amacıyla adayan başarılı yöneticiler yer alır. Yöneticilerin örgüt içinde oluşturdukları iklim örgütsel bağlılığı ve örgütsel başarıyı doğrudan etkilemektedir.²⁹⁰ Yöneticilerin etkin, dürüst, açık, sorun çözücü, yardımcı ve işbirlikçi tutum ve davranışları, örgüt ve çalışanlar için güven sağlayan önemli unsurlardır. Çalışanlar, bu tutumları sergileyen yöneticilere karşı daha olumlu düşünceler ve artan bir güven duygusu geliştirecektir.²⁹¹ Örgütsel bağlılığı sağlamak için, yöneticilerin astlarıyla ilişkilerine, çalışma yöntemlerine, çalışma ortamının koşullarına ve arkadaşlık ilişkilerine özen göstermeleri gerekmektedir.²⁹² Başka bir deyişle yöneticilerin çalışanlara karşı göstermiş olduğu olumlu tutum ve davranışlar hem örgüte hem de yöneticiye olan güven ve bağlılığı arttırmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin örgüt iklimini aktif bir şekilde yönetmeleri, örgütün genel performansını iyileştirmek ve sürdürülebilir başarı sağlamak için kritik bir adımdır. Yöneticiler, bu sayede daha etkili liderlik sergileyebilir ve örgütün uzun vadeli başarısını sağlamlaştırabilir. Ek olarak örgüt iklimi, çalışan bağlılığını artırarak personel devir oranlarını düşürür. Bu sayede yöneticiler enerjilerini ve zamanlarını başka işler için harcayabilirler.

²⁸⁹Başak Gerçek, age., s.21.

²⁹⁰Hülya G. Çekmecelioğlu, “Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2006/2, s.217.

²⁹¹Canberk Tezcan, “Örgütsel Güvenin Çalışan Performansına Etkisinde Destekleyici Örgüt İkliminin Aracı Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ufuk Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.26.

²⁹²Serpil Şahin, “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.7.

3. Örgüt İkliminin İşletmeler Açısından Önemi

Örgüt iklimi, işletmelerin verimlilik, yenilikçilik ve çalışan memnuniyeti gibi kritik alanlarda başarısını doğrudan etkileyen bir unsurdur. Örneğin, olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların iş tatminini artırarak daha yüksek performans göstermelerini sağlar, bu da işletmenin rekabet gücünü yükseltir. Ayrıca, sağlıklı bir iş ortamı, çalışan bağlılığını güçlendirir ve yetenekli bireylerin işletmeye çekilmesine yardımcı olmasının yanı sıra mevcut çalışanların örgütte kalmaya devam etmesine olanak tanımaktadır.

Örgüt iklimi, girdilerle çıktılar arasında önemli bir değişken olarak öne çıkar. Hem örgütsel hem de psikolojik işlevleri etkileyen iklim, örgütsel sonuçlar üzerinde belirgin bir etki yaratır. Bu nedenle, örgüt iklimi, üretim, kâr ve iş tatmini gibi çıktılar üzerinde belirleyici bir rol oynar. Çalışanların başarısını ve memnuniyetini etkilediğinden, örgüt ikliminin iyileştirilmesi örgütsel hedeflere ulaşmada fayda sağlayabilir.²⁹³ Başka bir deyişle, örgüt iklimi, işletmelerin verimliliğini artırarak yenilikçiliği teşvik eder ve çalışan memnuniyetini yükseltir. Sağlıklı bir örgüt iklimi, çalışanların iş tatminini artırır ve yüksek performans göstermelerini sağlar, bu da işletmenin rekabet gücünü artırır. Ayrıca, olumlu bir iklim, çalışan bağlılığını güçlendirir ve yetenekli bireylerin işletmeye çekilmesine yardımcı olurken mevcut çalışanların da örgütte kalmasını sağlar.

C. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüt iklimi, çalışanların iş ortamını nasıl algıladıklarını belirleyen çeşitli boyutlardan oluşur. Bu boyutların her biri örgüt içindeki genel atmosferi ve çalışanların performansını doğrudan etkilemektedir.

Yönetim bilimi ve özellikle yönetim psikolojisi alanında, örgüt iklimiyle ilgili pek çok boyut tartışılmaktadır. Bu boyutlar, araştırmacıların değer verdiği ve örgüt iklimi üzerinde etkili olduğunu düşündükleri faktörler olarak karşımıza çıkar. İlk etapta, örgüt ikliminin, örgütün çeşitli yönlerine, yapılan işin doğasına, örgütsel yapıda bulunan pozisyona, çalışanların eğitim seviyesine, yöneticilerin seçim süreçlerine,

²⁹³Keziban Zeybek, “Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Etkileşimi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2010, ss.16-17.

politik etkilere ve genel topluma bağılı olarak değişkenlik gösterdiği ifade edilebilir.²⁹⁴ Başka bir deyişle örgüte kimlik kazandıran örgüt ikliminin boyutları farklı araştırmacılar tarafından çeşitli yönleri ele alınarak incelenmiştir ve çeşitli faktörlerden etkilenebildiği kanısına varılmıştır.

Örgüt ikliminin boyutları örgüt iklimini etkilediği düşünülen ve örgüt iklimini ölçmek için kullanılan bir nevi ölçek olarak görölmektedir.²⁹⁵

Çalışmamızın bu bölümünde örgüt ikliminin temel boyutları olan, amaç boyutu, yöneticilerin yönetim tarzı boyutu, dayanışma ve arkadaşlık boyutu, örgütü benimseme boyutu, sorumluluk boyutu, ödöl boyutu, destek boyutu, yapı boyutu, süreç boyutu ve çatışma boyutu hakkında bilgi verilmiştir.

1. Amaç Boyutu

Örgüt ikliminin amaç boyutu, çalışanların örgütün hedeflerini nasıl algıladıklarını ve bu hedeflere yönelik motivasyonlarını belirler. Bu boyut, örgütün stratejik hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesini ve bu hedeflere ulaşmak için gösterilen çabaları doğrudan etkilemektedir.

Örgütlerin temel amaçlarından biri kar etmek olsa da sadece bununla sınırlı değildir. Örgütler aynı zamanda mevcut kaynaklarını etkili şekilde kontrol etmek, verimliliklerini en üst düzeye çıkarmak, örgüt içindeki çatışmaları azaltmak ve olumlu çalışan davranışlarını arttırmak gibi amaçları da mevcuttur. Örgüt açısından değerler, olaylardan daha önceliklidir. Birbirini destekleyen ve uyumlu olan değerler, bir değer sistemi oluşturur. Bu sistem çalışanlara hedef ve yön belirlemek, birlikte hareket etmelerini sağlamak, çalışan davranışlarını değerlendirmek için bir kriter oluşturmak, çalışanların birbirlerinin davranışlarını tahmin etmesine olanak tanımak, doğru-yanlış, iyi-kötü, haklı-haksız gibi kavramları oluşturmak ve sürdürmek için bir ölçüt oluşturmaktadır. Örgütün amaçlarının toplum için taşıdığı önem, örgüt ikliminin şekillenmesinde kritik bir rol oynar. Toplum, örgütün hedeflerine büyük değer veriyorsa, bu değer, örgüt atmosferini olumlu yönde etkiler. Benzer şekilde, örgütün hedeflerinin çalışanlar için taşıdığı anlam da iklimi etkileyen unsurlardan biridir.²⁹⁶

²⁹⁴Şenay Baransel Küçük, “İletişim Kalitesi ile Örgüt İklimi, Örgüte Bağlılık ve İş Terk Etme Niyeti Arasındaki İlişkiler”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1996, s.33.

²⁹⁵Serdar Öge, “Örgüt İklimi”, **Selçuk İletişim Dergisi**, 2001/4, s.135.

²⁹⁶Reyhan Başkaya, “Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2014, s.62.

Başka bir deyişle, çalışanlar örgütün amaçlarına değer verdiğinde, bu durum örgüt iklimini olumlu yönde etkileyen kritik bir faktör haline gelir.

Örgütler kendi içlerinde ortak amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için uyum içinde çalışmalıdırlar. Yani örgüt içinde bulunan her birimin amaçları açık, anlaşılır ve önceden belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü ancak bu sayede varlıklarını sürdürebilmeleri olasıdır. Aksi takdirde belirsiz amaçları olan örgütler devamlılık ve başarıyı sağlayamazlar. Bu sebeple öncelikli olarak örgütlerin varoluşsal temel amaçları ortaya konmalı ve sonrasında bu amaç etrafında örgütün diğer bölümleri ve çalışanları uyumlu şekilde birleşmelidir. Ancak bu sayede bölümlerin, çalışanların ve örgütün amaçlarına ulaşması mümkündür.²⁹⁷ Başka bir deyişle, örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için örgütün tüm bölümleri ile ortak amaçlar etrafında birleşmeli ve koordinasyon sağlanmalıdır. Örgütü çalışanları, bölüm ve alt bölümleri halinde bir bütün olarak ele almak gerekmektedir. Etkili bir örgüt iklimi, çalışanların ortak amaçlar etrafında birleşmesini ve örgütün genel başarısına katkıda bulunmasını sağlar.

Nasıl ki örgütlerin amaçları var ise aynı şekilde örgüt çalışanlarının da kendi içlerinde gerçekleştirmek istedikleri amaçları vardır. Bu bağlamda örgüt amaçları ile çalışan amaçlarının da birbiri ile örtüşüyor olması, örgütün değer ve normlarının çalışan değer ve normları ile uyumlu olması hem örgütün amaçlarının benimsenmesi hem de olumlu örgüt ikliminin sağlanması açısından önemlidir.²⁹⁸ Kısacası örgütsel amaçlar çalışan amaçları ile bağımlı ve uyumlu olmalıdır. Aksi takdirde bu durum örgüt atmosferini olumsuz yönde etkileyebilir.

Sonuç olarak, örgütsel amaçların ve çalışan amaçlarının uyumlu olması, amaçların açık ve anlaşılır olması olumlu bir örgüt iklimi yaratarak, örgütün genel başarısını ve çalışan memnuniyetini artırmada kritik bir rol oynar.

2. Yöneticilerin Yönetim Tarzı Boyutu

Yöneticilerin yönetim tarzı, örgüt iklimindeki bir boyut olarak çalışanların motivasyonunu, işbirliğini ve genel memnuniyeti doğrudan etkiler. Olumlu bir yönetim tarzı, sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunur ve işletmenin performansını artırır.

²⁹⁷Akyay Uygur, H. Dilek Sevin, Altuğ Çağatay, **age.**, s.8.

²⁹⁸Burcu Dönmez, Murat Korkmaz, “Örgüt Kültürü- Örgütsel İklim ve Etkileşimleri”, **Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011/2, s.174.

Örgüt yöneticilerinin, çalışanların katılımını teşvik eden, planları net bir şekilde ileten, sürekli iletişim kuran, çalışanlara kendi davranışlarını yönetme özgürlüğü veren ve adil ödüllendirme sistemleri uygulayan, aynı zamanda çalışanları sürekli denetim altında hissettirmekten kaçınan bir yönetim tarzı, olumlu bir örgüt ikliminin gelişmesine önemli katkı sağlar.²⁹⁹ Başka bir deyişle örgüt yöneticilerinin çalışanlara göstermiş oldukları davranışlar ve uyguladığı yönetim tarzı örgüt iklimini doğrudan etkilemektedir. Katı ve baskıcı bir yönetim tarzı benimseyen örgütlerin çalışanları örgütteki iklimden olumsuz yönde etkilenirler.

Örgütlerin yönetim kademesinde bulunan yöneticilerin temel düşünceleri hem örgütün hem de çalışanların kazanabildiği bir örgüt modelidir. Yönetim ile çalışanların arasındaki ilişkilerin olumlu olması çalışanların iş tatminini sağlamaktadır. Bu bağlamda iş tatminin sağlanması ise ancak birlik, beraberlik, paylaşım ve desteklemenin üst düzeyde olduğu örgütsel yaşamda mümkündür. Bu durum aynı zamanda olumlu örgüt ikliminin de göstergesidir.³⁰⁰ Başka bir deyişle iş tatmini ve olumlu bir örgüt ikliminin sağlanabilmesi için, örgütün ve çalışanların çıkarlarının öncelikli olarak gözetildiği ve bu doğrultuda daha empatik bir yönetim tarzının benimsenmesi gerekmektedir.

3. Dayanışma ve Arkadaşlık Boyutu

Örgüt ikliminde dayanışma ve arkadaşlık boyutu, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini, işbirliğini ve birlikte çalışma kültürünü ifade eder. Bu boyut, örgüt içindeki sosyal ilişkilerin ve takım çalışmasının ne kadar güçlü olduğunu gösterir. Dayanışma ve arkadaşlık, çalışanların birbirlerine destek olmalarını, birlikte problem çözmelerini ve örgüt içinde güçlü bir sosyal ağ oluşturmalarını sağlar. Bu da genellikle iş tatmini, motivasyon ve performans üzerinde olumlu bir etki yaratır.

Dayanışma ve arkadaşlık duygusuna önem veren örgütlerde bağlanma duygusunun arttığı sonucuna varılmıştır.³⁰¹ Arkadaşlık ve dayanışma dostane bir duygudur ve bağlılığı açık bir şekilde güdülemektedir.³⁰² Örgütlerde samimi bir arkadaşlık ortamı oluşturulduğunda, birimler ve görevler arasında yardımlaşma

²⁹⁹Gül Çelik Öztoran, “Hemşirelerin Örgüt İklimi Algılarının ve Değişime Karşı Tutumlarının Belirlenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2018, s.28.

³⁰⁰ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, age., s.19.

³⁰¹Yücel Ertekin, **Örgüt İklimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1978, s.24.

³⁰² Necati Yeşil, “Çalışanların Örgüt İklimi ve Değişim Tutumu Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.19.

artacak, böylece ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışılarak işler daha kolay tamamlanacaktır. Arkadaşlık ve dayanışma, hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynayacaktır. Yöneticilerin dışında kalan personelin yetersiz kaldıkları alanlarda birbirlerine destek olmaları, iş verimliliğini artırabilir ve örgütte birlik duygusunun gelişmesine katkı sağlamaktadır.³⁰³ Başka bir deyişle, örgütlerde dayanışma ve arkadaşlık ortamı oluşturmak, çalışanlar arasındaki iş birliğini ve verimliliği artırarak hem ortak hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmakta hem de çalışanların bağlılık ve birlik duygusunu güçlendirmektedir.

4. Örgütü Benimseme Boyutu

Örgütü benimseme boyutu, çalışanların örgütün değerlerini, hedeflerini ve kültürünü ne ölçüde içselleştirdiğini ve kabul ettiğini ifade eder. Bu boyut, çalışanların örgüte duydukları aidiyet hissini, örgütle özdeşleşme derecelerini ve örgüt amaçlarına yönelik motivasyonlarını yansıtır. Örgütü benimseyen çalışanlar, daha yüksek performans sergiler ve örgütün başarısına aktif olarak katkıda bulunurlar.

Örgütü benimseme, bir bireyin çalıştığı grubun önemli bir üyesi olduğunu hissetmesidir. Üyelerin gruba bağlılıkları ve grup amaçlarına verdikleri değer, grubun benimsenmesini, performansı ve karşılıklı güveni artırırken, kişisel gerginlikleri ve bireysel ödüllere olan ilgiyi azaltır.³⁰⁴ Başka bir deyişle, üyelerin gruba olan bağlılıkları, örgütü benimsemeleri ve grup amaçlarına verdikleri önem, performansı yükseltip karşılıklı güveni pekiştirir.

Bir örgüte ait olma ve grubun önemli bir parçası olma hissi, cesaretlendirici ve motive edici bir rol oynar, bireyin bağlılığını güçlendirir ve aidiyet duygusunu besleyerek örgütle bütünleşmesini sağlar. Örgüt ikliminin benimseme boyutu, ekip ruhunu güçlendirme ve motivasyonu artırma temeline dayanır.³⁰⁵ Başka bir deyişle, örgütü benimseme duygusu, bireyin bağlılığını ve motivasyonunu artırarak örgütle bütünleşmesini sağlar.

³⁰³Çiğdem İmre Gül, “Örgüt İkliminin İş Doyumuna Etkisi: İzmir İli İki Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İzmir, 2017, s.8.

³⁰⁴Hanife Tiryaki Şen, “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Kurumsal İklimi Algılayışları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007, s.21.

³⁰⁵Albena Gayef, “Özel Hastanelerde Uygulanan Liderlik Yaklaşımlarının Üst Düzey Yöneticilerin Takım Çalışması ve Örgüt İklimi Algılamaları Üzerindeki Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.50.

Örgüt ikliminin örgütü benimseme boyutu örgüte bağlanmayı doğrudan etkilemektedir. Örgüt çalışanları arasında yakın ilişkiler kurulmasına ve dayanışmanın artmasını sağlar.³⁰⁶ Başka bir ifadeyle, örgüt ikliminin benimseme boyutu, çalışanların örgüte duydukları bağlılığı artırarak birlikte çalışma ve dayanışma kültürünü güçlendirir.

5. Sorumluluk Boyutu

Örgüt iklimi, çalışanların örgüte karşı sorumluluklarını nasıl algıladıkları ve bu sorumlulukları nasıl yerine getirdikleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Sorumluluk boyutu, çalışanların işlerini ne derece ciddiye aldıklarını, aldıkları görevlerde ne kadar inisiyatif kullandıklarını ve örgüt içindeki diğer paydaşlarla nasıl etkileşimde bulunduklarını belirler.

İşlerinde sorumluluk üstlenen çalışanlar, karar alma süreçlerinde aktif rol alarak işlerini baştan sona kontrol altında tutarlar. Çalışanlara işlerinde daha fazla özgürlük tanınması, kendi hareket alanlarını genişletir ve kişisel yetkinliklerini güçlendirir. Başarı hırsı yüksek olan bireyler, kendi eylemleri üzerinde daha fazla bireysel sorumluluk alabilecekleri işleri tercih etme eğilimindedirler.³⁰⁷ Başka bir deyişle başarıma hırsı yüksek çalışanlar sorumluluk alabilecekleri, kendilerine özgürlük alanı tanıyabilecek örgütlerde çalışmak isterler. Ancak bu sayede kendilerini tam manasıyla gösterebilme fırsatı yakalayabilirler.

Örgüt içindeki çalışanlara yeterli düzeyde özerlik tanındığı takdirde bu durumdan fayda sağlayacak olan yöneticiler olacaktır. Çünkü özerklik tanınmış ve görev tanımlamaları yapılmış olan çalışanlar yöneticilerin iş yükünü hafifleteceklerdir. Düşük sorumluluk ve özerlik ortamlarında çalışanlar pasif durumdadır ve verilen görevleri yerine getirmek için çalışmaya zorlanırlar. Oysa çalışanların yetkilendirilmesi, inisiyatif almalarına olanak tanınması, sorumluluk almalarının sağlanması ve kararlara katılımlarının sağlanması aynı zamanda işin başlangıcından sonuna kadar kontrol sahibi olmalarının sağlanması çalışanların yönetim süreçlerinde yer almalarına zemin hazırlamaktadır. Örgütlerde çalışanlara sorumluluk ve yetki verilmesi yapılacak işin en iyi şekilde yapılmasına olanak sağlar. Çalışanlar daha istekli şekilde çalışırlar.³⁰⁸ Başka bir deyişle, çalışanlara verilen yetki ve

³⁰⁶Yücel Ertekin, **age.**, s.26.

³⁰⁷Yasemin Özkul, “Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013, s.10.

³⁰⁸Salih Güney, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, **age.**, ss. 312-313.

sorumluluklar, yöneticilerin iş yükünü azaltırken çalışanların da motivasyonunu ve bağlılığını artırarak iş süreçlerinde daha etkin rol almalarını sağlar.

Sonuç olarak, çalışanlara yetki ve sorumluluk verildiğinde, çalışanlar kendilerini örgüte daha fazla adanmış olur, işbirliğini teşvik eder ve ortak başarı için birlikte çalışarak örgüt hedeflerine ulaşmada katkı sağlarlar. Bu bağlamda, örgüt ikliminin sorumluluk boyutu, örgüt kültürünün ve performansının temel taşlarından birini oluşturur.

6. Ödül Boyutu

Örgüt ikliminin ödül boyutu çalışanların olumlu davranışlar sergilemesine katkı sağlayan önemli bir boyuttur. Bu boyut, çalışanların motivasyonunu artırmak, istenen davranışları teşvik etmek ve çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlendirmek amacıyla önemlidir. Ödüller, maddi veya manevi olarak çalışanları tatmin edici şekilde ödüllendirmek suretiyle etkili bir performans yönetimi ve örgüt kültürü oluşturulmasına katkı sağlar.

Örgütsel performansı artırmak için, etkili bir şekilde başarılı performans gösteren bireyleri belirlemek ve onları adil bir biçimde ödüllendirmek son derece kritiktir. Performansa dayalı ve adil bir ödüllendirme sistemi, çalışanların yaratıcılıklarını, örgütsel bağlılıklarını, iş tatminlerini ve güçlenmelerini artırır. Tipik olarak, ödüllendirici bir örgüt iklimi, cezalandırıcı bir iklimden daha çok başarı ve bağlılık motivasyonlarıyla bireyleri teşvik eder, başarısızlık kaynaklı korkuları azaltır.³⁰⁹ Başka bir deyişle, ödüllendirici bir örgüt iklimi, başarı ve bağlılık motivasyonlarını artırarak çalışan performansını iyileştirir, aynı zamanda başarısızlık kaynaklı korkuları azaltır.

Örgütlerde adil bir ödüllendirme sisteminin varlığı örgüt ikliminin oluşmasında anahtar bir role sahiptir. Ücret ve ödül sistemleri hem çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırarak onları teşvik eder hem de etkinlik ve verimliliğin artmasına katkı sağlar.³¹⁰ Diğer bir deyişle, adil bir ödüllendirme sistemi, örgüt ikliminin oluşmasında kritik bir rol oynar çünkü çalışanların bağlılıklarını artırır ve iş performansını teşvik eder.

³⁰⁹Firdevs Didem Göçmen, “Örgüt İkliminin Bağımsız Denetçilerin Mesleki Şüphecililiği Üzerine Etkisi: Bağımsız Denetim Firmaları Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara, 2018, s.24.

³¹⁰Salih Güney, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, age., s.314.

7. Destek Boyutu

Örgüt ikliminin destek boyutu, çalışanların örgüt içindeki yaşantılarını etkileyen önemli bir faktördür. Bu boyut, çalışanların işlerini yaparken ihtiyaç duydukları kaynaklara erişimlerini, yöneticilerin ve meslektaşların sunduğu destek seviyesini ve örgüt içindeki işbirliği ortamını kapsar.

Örgüt ikliminin destek boyutu; bir çalışma grubu içinde yaygın olan güven duygusunu ve karşılıklı desteği ifade eder. Çalışanlar, kendilerini işleyen bir ekip üyesi olarak hissettiklerinde ve gerektiğinde üst yönetimden nitelikli yardım ve destek aldıklarında, destek seviyesi yüksektir. Ancak destek düşük olduğunda, çalışanlar kendilerini yalnız ve çaresiz hissedebilirler.³¹¹ Başka bir deyişle, örgüt ikliminin destek boyutu, çalışanların güven duygusunu ve karşılıklı desteği deneyimlediği bir ortamı ifade eder.

8. Yapı Boyutu

Örgüt ikliminin yapı boyutu, bir organizasyonun iç yapısını ve düzenini ifade eder. Bu boyut, örgütteki hiyerarşi, iletişim kanalları, karar alma süreçleri, görev ve sorumlulukların dağılımı gibi unsurları kapsar. Yani, örgüt ikliminin yapı boyutu, bir örgütün nasıl organize edildiğini, nasıl işlediğini ve üyeler arasındaki ilişkilerin nasıl şekillendiğini belirler. Bu yapı, örgütteki çalışma ortamını ve işleyişini önemli ölçüde etkiler.

Yapı boyutu, çalışanların işlerini yerine getirirken uymak zorunda oldukları düzenlemeler, kurallar ve resmi süreçler, onların faaliyetlerini sınırlayan düzenlemeler olarak tanımlanabilir. İşlerin net olarak tanımlandığı ve mantıklı bir şekilde yapılandırılması başarı açısından önem ihtiva etmektedir. Planlama ve organizasyon yapısındaki eksikliklerin verimliliği olumsuz etkilediğini göstermektedir. Diğer taraftan, iyi yapılandırılmış örgütlerde çalışanlar, işlerine daha mutlu ve motive bir şekilde yaklaşmaktadır.³¹² Başka bir deyişle, iyi tanımlanmış ve mantıklı bir şekilde yapılandırılmış kurallar ve süreçler, çalışanların işlerini verimli ve motive bir şekilde yapmalarını sağlar.

³¹¹Murat Kocabaş, “Örgüt İklimi İle Çalışanların Memnuniyeti Arasındaki İlişki: English Home Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.36.

³¹²Arif Malçok, “Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışındaki Öncüllük Rolü Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011, s.31.

Örgütün her birimi, bütünün bir parçasıdır ve birimler arasındaki bağlantılar büyük önem taşır. Örgüt büyüdükçe, birimler arasında uyum ve bütünlük sağlamak zorlaşır, bu nedenle etkili bir koordinasyon gereklidir.³¹³ Başka bir ifade ile iyi yapılandırılmış bir örgütsel yapı, birimler arasındaki bağlantıları ve işbirliğini güçlendirir, bu sayede bilgi akışı ve koordinasyon daha etkin hale gelir. Böyle bir yapı, çalışanların iş süreçlerini daha verimli bir şekilde yönetmelerine ve ortak hedeflere daha hızlı ulaşmalarına olanak tanır. Sonuç olarak, tüm örgütün verimliliği ve başarısı önemli ölçüde artar.

9. Süreç Boyutu

Örgüt ikliminin süreç boyutu, çalışanların iş süreçlerine dair algılarını ve bu süreçlerin etkinliğini nasıl değerlendirdiklerini kapsar.

Süreç, belirli bir düzen veya zaman çerçevesinde tekrarlanan, ilerleyen ve gelişen olaylar ve hareketler dizisi olarak tanımlanabilir. Örgütün süreç boyutu ise ağırlıklı olarak yönetim süreçlerini içermektedir.³¹⁴ Kısaca süreç, aşamalı ve düzenli faaliyetler dizisidir.

Örgüt içindeki yönetim süreçlerinde, kurumun hedefleri ve görev dağılımları belirgin bir role sahiptir. Kurumun hedeflerine ulaşmak amacıyla çalışanların yaratıcılığı ve yenilikçi düşünceleri teşvik edilmeli ve tüm süreçler belirli aşamalarla takip edilmelidir.³¹⁵ Başka bir deyişle, yönetim süreçlerinde hedeflere ulaşmak için yaratıcılık ve yenilikçilik teşvik edilmelidir.

Sonuç olarak etkili süreç yönetimi, işlerin düzenli ve verimli bir şekilde ilerlemesini sağlarken, çalışanların iş tatminini ve performansını da olumlu yönde etkiler. İyi tanımlanmış ve mantıklı bir şekilde yapılandırılmış süreçler, çalışanlar arasında koordinasyonu artırarak örgütün genel başarısına katkıda bulunur.

10. Çatışma Boyutu

Örgüt ikliminin çatışma boyutu, çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkların ve bunların yönetilme şeklinin örgütün genel atmosferine etkisini kapsamaktadır.

³¹³Serpil Şahin, age., s.15.

³¹⁴Reyhan Başkaya, age., s.63.

³¹⁵ Serpil Şahin, age., s.15.

Örgütte amaç ve hedeflere karşı bir direnç, sürekli anlaşmazlık ve kutuplaşma olduğunda, çatışmalı bir iklimin varlığı hissedilir. Kişiler arası yardımlaşmanın ve ortak amaçlar etrafında birleşmenin çatışma seviyesini azalttığı görülmektedir.³¹⁶ Kısaca işbirliği ve ortak hedefler doğrultusunda birleşme, örgütteki çatışma düzeyini azaltır.

Çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği de çatışmaya yol açmaktadır. Çatışmalar iyi yönetildiğinde örgüte olumlu katkı sağlarken, kötü yönetildiğinde olumsuz sonuçlar doğurabilir. Çatışma durumlarında bireylerin etkili iletişimle sorunları çözmeleri, örgüte pozitif katkı sağlayarak çalışanların daha huzurlu olmasını sağlar. Bu da örgütün verimliliğini artırabilir.³¹⁷ Başka bir deyişle, etkili iletişimle çatışmaların çözülmesi, çalışanların huzurunu ve örgütün verimliliğini artırır.

Sonuç olarak etkili çatışma yönetimi, sağlıklı iletişim ve işbirliğini teşvik ederken, kötü yönetilen çatışmalar örgütsel verimliliği ve çalışan memnuniyetini olumsuz etkileyebilir.

D. Örgüt İkliminin Özellikleri

Örgüt iklimi, bir örgütte çalışan bireylerin algıladığı, örgüt içindeki genel hava ve kültürü ifade eder. Bu iklim, örgütteki iş yapma biçimlerini, çalışanların motivasyonunu, iletişim tarzını, liderlik uygulamalarını ve iş birliğini belirleyen bir dizi özellikten oluşur.

Örgüt ikliminin sahip olduğu bazı özellikleri şöyle sıralayabiliriz:³¹⁸

- Örgüt iklimi, organizasyon üyelerinin, özellikle de üst yönetimin politikaları ve tutumları tarafından belirlenir.

³¹⁶Tijen Duvacı, age., s.46.

³¹⁷Şeyda Akpulat, “Örgüt İklimi ve Psikolojik Dayanıklılığın İş- Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bayburt Üniversitesi, Bayburt, 2019, s.28.

³¹⁸Muhsin Halis, Özlem Yaşar Uğurlu, “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2008/2, s.104; Hayrettin Usul, Serpil Düzenli, “Muhasebe Sisteminin Oluşturulmasında Örgüt İkliminin Etkisi”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, 2006/32, s.2; Gönül Gül Ekşi, “Örgüt İklimi, Psikolojik Sermaye ve İşyeri Mutluluğu Arasındaki İlişkilerin Analizi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Karabük Üniversitesi, Karabük, 2023, s.25; Arif Malçok, age., s.27; Başak Gerçek, age., ss.24-25; İnan Eryılmaz, Asena Altın Gülova, “Örgüt İkliminin, Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2017/4, s.158.

- Örgüt iklimi, iş ortamındaki şartların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını temel alır.
- Örgüt içindeki atmosferin yorumlanabilmesine olanak tanır.
- Faaliyetleri yönlendiren bir etki kaynağı olarak görev yapar.
- Örgüt iklimi algısalıdır.
- Örgüt iklimi soyuttur.
- Örgütsel iklim algıları, çevresel olay ve durumları tanımlayıcı nitelikte olup, değerlendirici olmaktan ziyade betimleyicidir.
- Örgüt iklimi çok boyutludur ve bu iklime ilişkin çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır.
- Örgüt iklimi, liderlik tarzı ve iş uygulamaları gibi örgütsel faktörlerden etkilenir ve bireylerin iş davranışları ile iş tutumlarını etkileyen bir ara değişken olarak değerlendirilebilir.
- Örgüt iklimi, örgütsel kimliğin oluşmasını sağlar.
- Örgüt için hangi unsurların daha öncelikli olduğunu belirler.
- Örgüt iklimi, örgütteki bireylerin etkileşimlerinin biçimini ve yönünü belirler.
- Örgüt iklimi, örgütteki inanç ve değerlere bağlılık oluşturur.
- Örgüt iklimi, değişen çevre koşullarında hedefin kaybolmasını önleyerek, rehberlik eden ve kontrol sağlayan bir araçtır.
- Örgüt iklimi, çalışanlara aidiyet duygusu kazandırır.

E. Örgüt İkliminin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar

Örgüt iklimi, bir organizasyonun içindeki çalışma ortamının niteliğini belirleyen ve çalışanların tutumlarını, davranışlarını ve performanslarını etkileyen önemli bir faktördür.

Bu iklim, liderlik biçimi, iletişim tarzı, iş süreçleri ve ödüllendirme sistemleri gibi çeşitli örgütsel özelliklerden etkilenir. Aynı zamanda iş tatmini, verimlilik, moral ve performans gibi temel kavramlarla yakından bağlantılıdır. Çoğu zaman bu kavramlar, örgüt iklimi ile birlikte anılmaktadır çünkü birbirlerini tamamlayan bir zincirin halkalarıdır.

Çalışmamızın bu bölümünde örgüt ikliminin ilişkili olduğu temel kavramlar hakkında bilgi verilmiştir.

1. Örgüt İklimi ve İş Tatmini

Örgüt iklimi, çalışanların iş yerindeki memnuniyet düzeyini ve genel çalışma koşullarını nasıl algıladıklarını etkileyen önemli bir faktördür. İyi bir örgüt iklimi, çalışanların iş tatminini artırarak motivasyon ve bağlılığı güçlendirirken, olumsuz bir iklim ise memnuniyetsizlik ve verimlilik kaybına yol açabilir.

İş tatmini, bireyin iş ortamından, çalışma arkadaşlarından ve işin kendisinden aldığı huzur ve rahatlama duygusunu ifade etmektedir. İş tatmini, yapılan işin niteliğine, koşullarına ve çalışma ortamına karşı çalışanın sergilediği tutumlarla şekillenir. Çalışanların memnuniyet veya memnuniyetsizliği hakkında bilgi sağlar. Ayrıca, iş tatmini, işin özellikleri ile çalışanın beklentilerinin uyum içinde olmasıdır. Bu uyumun derecesi, iş tatmininin gücü hakkında da bilgi verir.³¹⁹ Başka bir deyişle iş tatmini çalışanın iş ve iş ortamından duyduğu mutluluk düzeyidir. İş tatmini, çalışanın beklentileri ile işin niteliklerinin ne kadar uyumlu olduğuna bağlıdır ve bu uyum, çalışanların memnuniyet düzeyini belirler.

İş tatminini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Genel olarak, bu faktörler bireyin kişisel durumu ve işe ilişkin şartlar olarak sınıflandırılabilir. Bireyin kişisel durumu; bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri ve içinde bulunduğu ihtiyaçlar ile bu ihtiyaçların şiddeti ile ilgilidir. İşe ilişkin şartlar ise, fiziksel ve psikolojik koşullar ile bu koşulların bireyin beklentilerini ne ölçüde karşıladığı ile alakalıdır.³²⁰ Başka bir deyişle, iş tatmini; bireyin kişisel özellikleri ve ihtiyaçları ile işin sağladığı fiziksel ve psikolojik koşulların, bireyin beklentilerini karşılama düzeyine bağlıdır.

İş tatminsizliği, işten ayrılma, işe geç gelme veya düşük kaliteli hizmet üretme gibi sorunlara neden olabilir ve örgüte maliyet yükü getirebilir. Birçok araştırma, iş tatmini ile iş performansı arasında bir ilişki olduğunu ve örgüt ikliminin çalışanların tatminini etkilediğini göstermektedir. Örgütler, çalışanların iş tatminini sağlamak zorundadır; aksi takdirde, iş performansında düşüş, işe yönelik olumsuz davranışlar, devamsızlık, işten ayrılma, işi yavaşlatma, ani grevler, agresif tutumlar, iş sağlığı ve güvenliği sorunları ve çalışanların yaşam kalitesinin düşmesi gibi problemlerle karşılaşabilirler. İş tatminini etkileyen unsurlar arasında ücret, işin niteliği, çalışma koşulları, yöneticilerin tutumu, kariyer imkanları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş güvencesi, örgüt iklimi ve bireysel özellikler yer almaktadır. İş tatmini yüksekliği

³¹⁹Hatice Korkmaz, “Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2020, s.20.

³²⁰Akyay Uygur, H. Dilek Sevin, Altuğ Çağatay, age., s.55.

yöneticilerin işini kolaylaştırır ve aynı zamanda örgütün iyi bir şekilde yönetildiğinin göstergesidir.³²¹ Başka bir deyişle, iş tatminsizliği; çalışanların verimliliğini düşürerek, devamsızlık ve işten ayrılma gibi sorunlara yol açabilir ve bu durum, örgüt için ciddi maliyetler yaratabilir. Bu sebeple, örgütlerin çalışanlarının iş tatminine önem vermeleri gerekmektedir.

Sonuç olarak olumlu bir örgüt iklimi algısı çalışanlarda iş tatminini sağlamaktayken, olumsuz bir örgüt iklimi algısı çalışanların performansının düşmesine, işten ayrılmaların artmasına, verimliliğin azalmasına ve iş tatmininin düşmesine neden olabilmektedir.

2. Örgüt İklimi ve Verimlilik

Örgüt iklimi, çalışanların iş ortamını nasıl algıladıklarını ve deneyimlediklerini şekillendirir, bu da doğrudan verimlilik düzeylerini etkiler. Çalışanların motive olduğu ve kendilerini değerli hissettikleri bir ortam, genel verimlilik artışına katkıda bulunur.

Örgütler açısından rekabet edebilmek, piyasada varlığını devam ettirebilmek için verimlilik büyük önem taşımaktadır. Verimlilik örgütlerin mal ve hizmet üretimlerinde ellerinde bulunan kaynakları en üst düzeyde kullanarak yani en az girdi ile en çok çıktıyı sağlama süreci olarak ifade edilmektedir.³²² Başka bir deyişle eldeki imkanları en iyi ve idareli şekilde kullanarak daha fazla üretim yapabilme yeteneğidir.

Çeşitli araştırmalarda, üç farklı liderlik tarzı temel alınarak farklı iklimler oluşturulmuş ve bunların verimliliğe etkisinin sonuçları incelenmiştir. İlk tarz, otoriter ve bürokratik olup, görev tanımları, kurallar ve disiplin net bir şekilde belirlenmiştir. İkinci tarz, arkadaşça ve demokratik bir yaklaşıma sahiptir; informal ilişkiler, kararlara katılım ve işbirliği ön plandadır. Üçüncü tarz ise, yüksek amaçlar belirleyen ve yaratıcılığı teşvik eden bir ortam sunar, ödüllendirme sistemleriyle yüksek verimliliği hedefler. Araştırma sonuçları, demokratik bir iklime sahip örgütlerde çalışanların daha yüksek iş tatmini ve verimlilik seviyelerine ulaştığını göstermiştir.³²³ Başka bir deyişle, demokratik ve işbirliğine dayalı oluşturulmuş örgüt iklimi çalışanların iş tatminini ve verimliliğini artırmaktadır.

³²¹Akyay Uygur, H. Dilek Sevin, Altuğ Çağatay, **age.**, s.55; Salih Güney, **Örgütsel Davranış, age.**, s.13.

³²²Salih Güney, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2019, s.16.

³²³Faruk Özden, “Örgüt İklimi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kütahya Merkez Meslek Liseleri Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2013, s.25.

3. Örgüt İklimi ve Moral

Örgüt iklimi ve moral arasındaki ilişki, çalışanların iş performansı ve memnuniyeti açısından büyük önem taşır. Pozitif bir örgüt iklimi, çalışanların moralini yükseltir, bu da onların verimliliğini ve örgüte olan bağlılığını artırır. Örgütlerin olumlu bir iklime sahip olabilmesi için örgüt içinde çalışanların morallerinin yüksek olması önemlidir. Morali yüksek olan çalışanlar, örgüte daha fazla ilgi göstererek görevlerini daha iyi yerine getirirler. Morali düşük çalışanlar ise, önemli ölçüde üretim ve hizmet maliyetine sebep olurlar.³²⁴ Başka bir deyişle örgüt iklimi çalışanların örgüt için hissetleri olumlu algılardır. Bu sebeple kişilerin moral seviyelerinin yüksek olması olumlu örgüt ikliminin algılanması açısından önemlidir. Kişinin moral seviyesi örgüt iklimi algılamalarını etkilemektedir diyebiliriz.

Kişilerin moral seviyeleri farklı zamanlarda değişiklik gösterebilir. Çalışanların zamanlarının büyük bölümünü işyerlerinde geçirdiğini düşündüğümüzde aslında kişilerin moral seviyeleri ile yaptıkları iş birbirinden etkilenmektedir. Çünkü kişinin etkin ve istekli şekilde çalışabilmesi için olumlu bir ruh halinde olması yani moralinin yüksek olması gerekir. Eğer çalışanın morali ve işten aldığı haz düşükse bu durumda işten bıkma, devamsızlık, işe geç gelme veya işten ayrılma gibi istenmeyen davranışlar sergileyebilirler. Örgütün içindeki atmosfer de aynı şekilde çalışanların moral düzeyini etkileyebilmektedir. Olumlu bir örgüt ikliminin çalışanın moral seviyesine yansımaktadır, yaptıkları işe ve dolayısıyla işletmenin amaç ve hedeflerine, verimliliğine de etki etmektedir.³²⁵ Başka bir deyişle, çalışanların moral seviyeleri ve iş tatminleri, örgüt iklimiyle doğrudan ilişkilidir ve bu durum, işletmenin verimliliği ve hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynar.

4. Örgüt İklimi ve Performans

Örgüt iklimi, çalışanların genel iş deneyimlerini ve tatmin seviyelerini belirleyen önemli bir faktördür. Olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların performansını artırarak işletmenin verimliliğini ve başarıya ulaşma potansiyelini yükseltir.

³²⁴Muhsin Halis, Özlem Yaşar Uğurlu, **age.**, s.119.

³²⁵Müberra Ofraz, “İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2018, s.26; Serpil Şahin, **age.**, s.22.

Örgütün mevcut kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanabilme yeteneği performans olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde performansı etkileyen unsurlar, kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak açıklanmaktadır.³²⁶ Başka bir deyişle performansın iyi olabilmesi için sadece çeşitli faktörlerin denge ve uyum içinde olması gerekmektedir. Çünkü çalışan performansının yüksek olması sadece kişisel niteliklerin verimli kullanılması ile oluşmaz. Örgütün iç ve dış çevresinin birbiriyle olan ilişkileri de çalışan performansını etkilemektedir.

Örgütlerin temel görevlerinden biri, çalışanların motivasyonunu artırarak örgütsel performansı yükseltmeyi hedefleyen bir ortam sunmaktır. Bu çalışma ortamının sağlanabilmesi için, örgüt ikliminin bu amaca uygun olması gerekmektedir. Örgüt içindeki birimlerin faaliyetleri ve uygulamaları, belirlenen strateji ve süreçler, ödül sistemlerinin çalışanlar tarafından algılanma biçimi, örgüt iklimini ifade eder. Çalışanların performansları, yöneticiler ve liderler tarafından çeşitli mekanizmalarla ölçülebilir. Bu, örgüt performansının durumunu anlamak açısından önemlidir. Yönetici ve işverenlerin, çalışanlar tarafından olumlu algılanan bir örgütsel iklim yaratması, örgütsel performansı olumlu yönde etkilemenin yanı sıra, çalışanların işe bağlılığını, motivasyonunu ve iş tatminini de artırır.³²⁷ Başka bir deyişle, çalışanlar tarafından olumlu algılanan bir örgütsel iklim yaratmak, örgütsel performansı artırırken, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve işe bağlılığını da yükseltir.

F. Örgüt İkliminin Türleri ve Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

1. Örgüt İkliminin Türleri

Örgüt iklimi, her çalışanın bireysel algısına göre farklılık gösterdiği için çeşitli türlere ayrılabilir. Bu türler, örgütün kültürel yapısı, liderlik stili ve iletişim biçimleri gibi faktörlerle şekillenir. Örgüt ikliminin türlerini anlamak, çalışanların ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun stratejiler geliştirmek için kritik öneme sahiptir.

Çalışmamızın bu bölümünde, örgüt ikliminin farklı türleri ele alınmıştır. Bu bağlamda, örgütlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini ve işleyiş biçimlerini daha iyi anlamak amacıyla, bürokratik iklim, açık iklim, kapalı iklim, ilgili iklim, ilgisiz iklim, otonom iklim, destekleyici iklim, kontrollü iklim, yenilikçi ve yaratıcı iklim ile

³²⁶Akyay Uygur, H. Dilek Sevin, Altuğ Çağatay, **age.**, s.48.

³²⁷Salih Güney, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, age.**, s.324.

babaerkil iklim türleri hakkında ayrıntılı bilgi verilecektir. Bu türler, örgüt içindeki dinamizmi ve çalışanların algılarını şekillendiren temel unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

a. Bürokratik İklim

Örgütlerin işleyiş biçimleri, çalışma ortamları ve yönetim anlayışları, çalışanların deneyimlediği çeşitli iklimler tarafından belirlenir. Bu iklimlerden biri de bürokratik iklimdir. Bürokratik iklim, örgütlerdeki kuralların, prosedürlerin ve hiyerarşinin merkezi olduğu bir ortamı ifade eder.

Bürokratik organizasyonlar, hiyerarşik yapılara ve katı iletişim kanallarına dayalı olarak işlerler. Bu tür örgütlerde, otorite ve sorumluluk net bir şekilde belirlenir ve bu belirlemelerin etkili bir şekilde kontrol edilmesi sağlanır. Bürokratik iklimler, hiyerarşik, yapısal, emir-komuta odaklı, düzenli, sıkı kurallı, köklü yapı ve güç odaklı süreçler olarak nitelendirilebilir.³²⁸ Başka bir deyişle, bürokratik örgütler, katı hiyerarşi ve net kurallarla belirlenen bir iş yapma biçimine sahiptir; bu da otoritenin sağlam ve kontrol edilebilir olduğu bir iklimin varlığını ifade eder.

Bu yapıda, otoritenin net çizgilerle belirlendiği ve kontrolün güçlü olduğu görülür. Resmi iletişim kanalları ve katı prosedürler ön plandadır. Örgütte disiplin, düzenlilik, denetim ve istikrar önem taşır. Bu iklimde, aşırı katı prosedürler ve iletişim kanallarının sınırlılığı bilgi akışını ve bireylerin karar alma süreçlerine katılımını kısıtlayabilir. Bu nedenle, örgüte hırslı ve yaratıcı bireyleri çekmek ve elde tutmak zor olabilir.³²⁹ Başka bir deyişle, otorite ve katı prosedürler yaratıcılığı kısıtlayabilir ve çalışanlar için olumsuz bir örgüt iklimi yaratabilir.

b. Açık İklim

Açık iklim, örgütlerde iletişimin açık, şeffaf ve katılımcı olduğu bir ortamı ifade eder. Bu iklimde, çalışanlar fikirlerini özgürce ifade edebilir ve karar alma süreçlerine aktif şekilde katılabilirler.

Açık iklim türünde, örgütte işbirliğine ve katılıma önem verilir; çalışanlar bu ortamda birlikte çalışmaktan ve örgütlerine değer katmaktan gurur duyarlar. Açık iletişim ve dostça ilişkilerin teşvik edildiği bu ortam, çalışanların motivasyonunu

³²⁸Yasemin Özkul, **age.**, s.14.

³²⁹Ümran Hündür, “Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2019, ss.14-15.

artırarak çalışanların örgüt iklimini olumlu algılamalarını sağlar. Açık iklim türünde, astlar ve üstler uyum içinde çalışır, bu da güçlü ve sağlıklı bir iş ilişkisi yaratır. Böyle bir örgütte, insan ilişkileri istenen düzeyde olup, çalışanlar iş tatminlerinin yüksek olduğu ve görevlerini büyük bir şevkle yerine getirdikleri bir ortamda bulunurlar. Yöneticiler, diğer çalışma arkadaşlarından gelen eleştirilere açık olup, yüksek anlayış düzeyine sahiptirler. Ayrıca, üstler kendi kurallarını belirlemekte ve diğer çalışanların bu kurallara uymasını sağlamada kararlıdırlar, bu da örgüt içinde disiplin ve düzeni korur.³³⁰ Başka bir deyişle, açık iklim türü, işbirliği, açık iletişim ve dostça ilişkiler yoluyla çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırarak, örgütte güçlü ve sağlıklı bir iş ilişkisi yaratır.

c. Kapalı İklım

Açık iklimin tam tersi olarak, kapalı iklim örgütte iletişimin sınırlı ve kuralların katı olduğu bir ortamı ifade eder. Bu tür bir iklimde, çalışanların katılımı genellikle kısıtlanır ve hiyerarşi ön plandadır.

Kapalı iklimin hakim olduğu örgütlerde, üst düzeyde tartışma, münakaşa ve çatışma ortamı yaygındır. Çalışanların moral, motivasyon ve iş tatmini genellikle düşük seviyededir. Çalışanlar arasında samimiyet, iletişim ve arkadaşlık oldukça zayıftır. Yöneticiler, çalışanların başarılı olmaları için destek sağlamaktan ziyade emir verme eğilimindedir. Örgütsel verimliliğe önem verilse de sonuç olarak verimlilik genellikle çok düşüktür.³³¹ Başka bir deyişle, kapalı iklimin algılandığı örgütlerde çalışanların motivasyonu, verimliliği ve moral seviyesi düşüktür. İş görenlerin tercih etmeyeceği bir atmosfer mevcuttur.

d. İlgili İklım

İlgili iklim türünde, çalışanlar arasında güçlü işbirliği ve destekleyici ilişkiler ön plandadır. Bu tür bir ortamda, çalışanlar mesleki ve kişisel düzeyde birbirlerine saygı duyar, işlerinden keyif alır ve işlerini eksiksiz ve zamanında yerine getirirler.

³³⁰Şerife Küçükşarı, “Örgüt İklımı İle Stres Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2012, s.29; Muhammet Tortumlu, “İş Stresi ve Örgüt İklımının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası İlçe Belediyelerde Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2016, ss.23-24.

³³¹Mustafa Özgenel, **Örgüt ve Okul İklımı**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2020, s.30.

Yöneticiler, çalışanların profesyonel gelişim ve ihtiyaçlarına yeterli desteği sağlamazlar. Emir-komuta yapısı egemendir ve yöneticiler genellikle otoriter bir tavır sergilerler. Çalışanlar, birbirlerine mesleki anlamda saygı duyarlar ve içtenlikle dostane ilişkiler kurarlar. İşlerini özenle ve profesyonel bir şekilde yerine getirir, örgütleriyle gurur duyarlar. Birlikte öğrenme ve öğretme misyonuna adanmışlardır. Otoriter ve yetersiz yönetimine rağmen, çalışanlar işlerine bağlı, destekleyici ve ilgili bir ortam oluşturmuşlardır.³³² Başka bir deyişle ilgili iklim esasen çalışanların birbirine olan ilgi, saygı ve desteğin algılanmasıdır.

e. İlgisiz İklım

İlgili iklim, yöneticilerin liderlik ettiği, destek sağladığı ve çalışanlarla ilgilendiği bir ortamdır. Ancak bu tür iklimde, çalışanlar genellikle yöneticilerin otoritesini kabul etmek istemezler, samimi ilişkilerden uzak dururlar ve iş ortamında memnuniyetsizlik sergilerler.

Bu tür iklim, ilgili iklimin tamamen zıddıdır. Yöneticiler, çalışanlarına rehberlik eder ve destek sağlar, mesleki konularda özgürlük tanır. Ancak, çalışanlar yöneticilerin otoritesini dikkate almadan sorumsuzca davranma eğilimindedirler. Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişki zayıftır; çalışanlar yöneticileri ne sevgiyle karşılar ne de saygı duyarlar. Yöneticilerin esnek, destekleyici ve hoşgörülü yaklaşımlarına rağmen, çalışanlar bölücü, muhalif ve memnuniyetsiz bir tavır sergilerler. Bu tür bir iklimde, çalışanları motive etmek oldukça zordur. Örgütün verimliliğini artırmak için çalışanların sürekli denetlenmesi ve gerektiğinde yaptırımlar uygulanması gerekir. Yöneticilerin yaratıcılığı teşvik eden girişimleri bu tür bir örgüt yapısında etkili olamamaktadır.³³³ Başka bir deyişle, bu tür bir iklimde çalışanlar, yöneticilerin desteğine rağmen, otoriteyi reddederek verimliliği düşürürler.

f. Otonom İklım

Farklı kaynaklarda bağımsız iklim olarak da adlandırılan otonom iklim, çalışanların kendi kararlarını alıp uygulama özgürlüğüne sahip oldukları bir ortamdır. Bu tür bir iklim, bireysel inisiyatifi teşvik ederken, yöneticilerin kontrolü minimum düzeyde tutmasına ve çalışanların yaratıcılıklarını ve yenilikçi fikirlerini daha rahat ifade etmelerine olanak tanır.

³³²Zeynep Demirbaş, “Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklımı ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 2017, s.26.

³³³Serpil Şahin, *age.*, s.28.

Bu iklimde, çalışanlar çalışma ortamlarını kontrol etme yetkisine sahiptir. Yöneticiler, çalışanlara kendi kendilerini yönetme ve karar verme süreçlerinde büyük bir esneklik sağlar. Bu nedenle, çalışanlar birlikte problem çözme ve örgüt hedeflerine ulaşma konusunda yüksek motivasyona sahiptirler ve çalışanların moral düzeyleri yüksektir.³³⁴ Başka bir deyişle, otonom iklim çalışanların kendi kararlarını alıp uygulama özgürlüğüne sahip oldukları bir ortamdır, bu da bireysel inisiyatifin teşvik edilmesi ve yaratıcılığın serbestçe ifade edilmesi için yöneticilerin kontrolünün minimum düzeyde tutulduğu bir ortam sağlar.

g. Destekleyici İklim

Destekleyici iklim, yöneticilerin çalışanlarına destek ve rehberlik sağladığı, açık iletişim ve işbirliği ortamının teşvik edildiği bir iş ortamıdır. Bu iklimde çalışanlar, motivasyonlarını ve iş performanslarını artırmak için gerekli olan desteği bulabilirler.

Destekleyici örgüt iklimi, açık iletişim, işbirliği, cesaretlendirme, sosyal etkileşim, bireysel özgürlük ve güven gibi unsurları içerir. Örgüt yönetiminin çalışanlara sunduğu destek, örgütsel çabaların temelini oluşturur. Çalışanlar, bu destekle birlikte sorumluluklarını bilinçli bir şekilde yerine getirme eğilimindedirler ve örgütün amaçlarına odaklanırlar. Ayrıca, kişisel beklenti olmaksızın örgüt için yenilikçi çözümler geliştirebilirler. Çalışanların algıladığı destek düzeyi, davranışlarını belirlemede kritik bir faktördür. Destekleyici örgüt ikliminin oluşturulması, örgüt içinde vatandaşlık bilincinin güçlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.³³⁵ Başka bir deyişle, destekleyici örgüt iklimi, çalışanların açık iletişim, işbirliği ve cesaretlendirme gibi unsurlarla desteklendiği, bireysel özgürlüklerini koruyabildikleri ve güvenli bir ortamda örgüt hedeflerine odaklandıkları bir çalışma ortamıdır.

h. Kontrollü İklim

Kontrollü iklim, yöneticilerin sıkı denetim altında tuttuğu ve çalışanların genellikle belirli kurallar ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı kaldığı bir atmosferi ifade

³³⁴Hasan Tutar, Mehmet Altınöz, “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 2010/2, s.200; Mustafa Özgenel, **age.**, s.30.

³³⁵Pervin Bilir, “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Çukurova Üniversitesi, Adana, 2005, s.31.

eder. Bu iklimde, karar verme süreçleri genellikle üst yönetim tarafından belirlenir ve çalışanlar için belirli bir iş yapma tarzı ve yöntemi öngörülür.

Görev odaklı iklim tipinde, çalışanların morali genellikle düşüktür ve açık iletişim sınırlıdır. Çalışanlar arasında yardımlaşma ve sosyal ilişkiler azdır. Yöneticiler genellikle etkili ve direktif bir yaklaşım sergilerler. Samimiyet ve anlayış düzeyi düşüktür, işler sıkı şekilde denetlenir. Sosyal etkileşim ve dostluklar için çok az zaman ayrılır; esas olan görevlerin eksiksiz olarak yerine getirilmesidir.³³⁶ Başka bir deyişle esas olan görevlerin yerine getirilmesidir. Bu sebeple sıkı denetim uygulanır. Ancak kendisini baskı altında hisseden işgörenlerin moralleri düşük olduğu için bu durum performanslarını düşürücü etki yaratmaktadır.

1. Yenilikçi ve Yaratıcı İklım

Yenilikçi ve yaratıcı bir iklim, işletmeler için rekabet avantajı sağlayarak hızla değişen pazar koşullarında ayakta kalabilmelerini ve büyümelerini destekler. Yenilikçi ve yaratıcı bir iklim, işyerinde fikirlerin özgürce paylaşıldığı, cesaretlendirildiği ve yeni çözümlerin teşvik edildiği bir ortamı ifade eder.

Yenilikçi bir atmosfer, örgütlerin kendilerini yeniden yapılandırma ve yeni stratejiler geliştirme zorunluluğuyla mevcut yapıları ve süreçleri yeniden düzenlemelerini teşvik etmektedir. Bu ortam, çalışanları yaratıcı olmaya teşvik eden araçlar, prosedürler ve kaynaklar sağlayarak örgütün yenilikçi olmasını destekler. Ayrıca, yenilikçi bir iklim, çalışanların açık iletişim, değişime adaptasyon, yeni fikirler üretme ve uygulama, zorlu görevlerle başa çıkma, risklere ve belirsizliklere hoşgörü gösterme gibi bilişsel algılarını destekler. Bu ortam, örgütün hedeflerine ulaşmak için yaratıcı mekanizmaları teşvik eder ve sağlam bir çalışma ortamı sunar, sorunlara yenilikçi çözümler üretir ve bu çözümlerin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesine odaklanır.³³⁷ Başka bir deyişle, yenilikçi ve yaratıcı bir iklim, fikirlerin özgürce paylaşıldığı ve desteklendiği bir ortamı temsil eder.

1. Babaerkil İklım

Örgütlerde babaerkil iklim tipi, liderlik rollerinde ve karar alma süreçlerinde belirgin bir şekilde hiyerarşi ve otoritenin ön planda olduğu bir ortamı ifade eder. Bu iklimde, karar verme süreçleri genellikle üst düzey yöneticiler veya belirli bir grup

³³⁶Burcu Dönmez, Murat Korkmaz, age., s.175; Necati Yeşil, age., s.22.

³³⁷Salih Güney, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, age., ss.320-321.

tarafından domine edilirken, çalışanların genelde belirli normlara ve otoriteye bağlı kaldıkları gözlemlenir.

Çalışanların uyumlu olduğu ancak sosyal ilişkilerin zayıf hissedildiği bir ortamda, yöneticilerin her şeyi kontrol ettiği bir iklim tipi bulunmaktadır. Yöneticiler, çalışanları denetlemeye ve sosyal ihtiyaçları karşılamaya çalışsalar da genellikle bu iki alan arasında denge kurmakta zorlanırlar. Bu ortam, kapalı iklim tipine benzerlik gösterir; çalışanlar arasındaki ilişkiler sınırlı düzeydedir. Yöneticiler, aşırı gözlemci ve kontrolcü bir yaklaşım sergileyerek çalışanların iş performansını izlemeye odaklanırlar, bu durum da genellikle çalışanların motivasyonunu ve yaratıcılığını olumsuz etkileyebilir.³³⁸ Başka bir ifadeyle, babaerkil iklimde yöneticiler genellikle otoriter ve hiyerarşik bir tutum sergilerler. Bu durumda çalışanlar, kararlara katılmadan alınan kararlara uymak zorunda kalırlar ve iş performansları sürekli gözlem altında tutulur, bu da örgüt içinde verimliliği ve inovasyonu olumsuz etkileyebilir.

2. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Örgüt iklimi, çalışanların algıladığı örgüt içi atmosferin soyut bir yansımasıdır ve işverenler ile yöneticiler genellikle bu atmosferin örgüt için olumlu ve pozitif olmasını isterler. Ancak örgüt iklimi, çeşitli faktörlerden etkilenir ve bu faktörlerin etkileşimi ve yönetimi doğrudan çalışan motivasyonunu ve örgüt performansını etkileyebilir. Dolayısıyla, örgütlerin sürdürülebilir başarıları için bu faktörlerin nasıl optimize edilip geliştirileceği stratejik bir öneme sahiptir.

Çalışmamızın bu bölümünde, örgüt iklimini etkileyen faktörler arasında yönetim tarzı, işin yapısı, yönetsel değerler, ekonomik değerler, ödül sistemi, örgütsel kurallar, örgütsel iletişim, örgütsel yapı, örgütsel amaç ve hedefler ile çalışanların bireysel özellikleri gibi unsurlar yer almaktadır. Bu faktörler aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

a. Yönetim Tarzı

Örgüt iklimini etkileyen faktörlerden biri olan yönetim tarzı, örgütün genel çalışma ortamını belirleyen kritik unsurlardan biridir. Yönetim tarzı, liderlik

³³⁸Ümran Yahşi, “Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin Örgüt İklimi Algıları İle Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara, 2014, s.11; Mustafa Özgenel, *age.*, s.30.

anlayışını, karar alma süreçlerini ve çalışanlarla olan iletişim biçimlerini içerir. Doğru bir yönetim tarzı, çalışanların motivasyonunu artırabilir, işbirliğini teşvik edebilir ve örgüt içindeki iletişimi güçlendirerek verimliliği artırabilir.

Yöneticiler, kendi politikalarına göre hareket edip çalışanların taleplerini göz ardı ettiğinde, çalışanlar yönetim ve örgüte karşı olumsuz hisler besleyebilirler. Yöneticilerin, çalışanları fikir üretmeye teşvik eden ve destekleyen bir yönetim tarzını benimsemeleri, örnek olmaları, etkili iletişim kurmaları ve planlama ile sosyal becerilere sahip olmaları, çalışanların örgüt iklimini olumlu olarak algılamalarına katkı sağlar. Bu nedenle, örgüt ikliminin olumlu algılanması için yöneticilerin ve yönetim tarzlarının göz ardı edilmemesi, yöneticilerin uzman, deneyimli ve eğitimli olmasına özen gösterilmesi gerekmektedir.³³⁹ Başka bir deyişle, yöneticilerin çalışanlara karşı sergilemiş olduğu tutumlar çalışanların örgüt iklimi algılarına etki etmektedir. Bu sebeple yönetim tarzıyla birlikte yöneticilerin alanlarında uzman ve deneyimli olması da olumlu örgüt ikliminin oluşmasına katkı sağlar.

Örgütlerin başarısında belirleyici olan yönetim tarzı, örgüt ikliminin oluşumu ve algılanması üzerinde büyük etkiye sahiptir. Örgütler, hiyerarşinin belirgin olduğu, esnek veya resmi olmayan, otokratik veya katılımcı bir yönetim tarzı benimseseler de, seçtikleri yönetim tarzı örgütsel iklimi ve başarılarını önemli ölçüde etkiler. Hiçbir önemli fikrin atlanmadığı, ve yenilikçi fikirlerin desteklendiği, oluşabilecek hata ve yanlışlarda hoşgörölü davranılarak, çalışanların katılımının önemsendiği ve liderlik tarzlarının inovasyonu cesaretlendirdiği yönetim pratikleri, olumlu bir örgüt ikliminin gelişimine önemli katkı sağlar.³⁴⁰ Özetle, bir çalışanın örgüt içinde değerli hissetmesi ve fikirlerinin önemsinmesi, çalışma ortamının pozitif bir örgüt iklimi olarak algılanmasına katkı sağlar. Dolayısıyla, yöneticilerin ve örgütlerin çalışanların katkılarını takdir etme ve destekleme konusundaki tutumları, örgüt ikliminin olumlu veya olumsuz yönde şekillenmesinde kritik bir rol oynar.

b. İşin Yapısı

Örgütlerin faaliyet gösterdiği sektör, yapılan işin yapısı ve bu yapıda çalışanların rol ve görevlerinin neler olduğu örgüt ikliminin algılanmasını ve şekillenmesini belirleyen önemli etkenler arasında yer almaktadır. İşin yapısının

³³⁹Fatma Güner, “Çalışma Hayatında Örgütsel İklim ve İş Doyumu”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2015, s.61.

³⁴⁰Hülya G. Çekmecelioğlu, “Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, age., s.300; Gül Çelik Öztörün, age., s.16.

karmaşıklığı, rutinlik derecesi, iletişim gereksinimleri ve karar alma süreçleri gibi unsurlar, örgüt içindeki ilişkileri, çalışanların motivasyonunu ve işbirliğini etkileyerek örgüt iklimini derinden etkileyebilir.

Farklı iş türleri ve sektörler, örgütsel iklimin şekillenmesine farklı açılardan katkıda bulunur. Kırsal bölgelerdeki tarım ve gıda üretimi ile metropol şehirlerdeki bankacılık ve finans sektörü arasında belirgin bir iklim farkı vardır. Ayrıca, günlük gazetecilik işletmeleri ile kitap yayıncılığı şirketleri arasında da işleyiş ve atmosfer açısından önemli farklılıklar görülebilir.³⁴¹ Başka bir deyişle işin yapısı ve faaliyet gösterilen sektör örgüt iklimin şekillenmesinde belirleyici bir rol oynar. Farklı sektörlerde çalışanların çalışma ortamları ve örgüt iklimleri birbirinden farklıdır.

c. Yönetimsel Değerler

Örgüt iklimi, yönetimsel değerlerin çalışanlar üzerindeki etkisini yansıtır. Yöneticilerin benimsediği değerler ve liderlik tarzları, örgütün misyonu ve vizyonu doğrultusunda örgüt iklimini şekillendirerek çalışanların motivasyonunu, davranışlarını, iş yapma biçimlerini, iş tatminini ve genel verimliliği doğrudan etkiler.

Yöneticilerin değerleri, verdikleri kararları şekillendirerek örgüt iklimi üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Yönetimin aldığı kararlar, örgütün tüm alanlarını etkilerken, bu kararların temelindeki yönetsel değerler, örgüt ikliminin oluşumunda belirleyici rol oynamaktadır. Yöneticilerin değerleri ve çalışanların bu değerleri algılama biçimleri, örgütün resmi veya gayri resmi, otoriter veya katılımcı, bireysel veya dostane olup olmadığını önemli ölçüde belirler. Örgütün karakterini tanımlayan, çalışanların bu değerleri nasıl algıladığıdır. Yöneticilerin yönetim stratejileri, örgütün yapısı ve özellikleriyle birlikte şekillenir.³⁴² Başka bir deyişle, örgütlerde kararlar yönetim tarafından alınırken yöneticilerin yönetimsel değerleri çalışanların örgüt iklimi algılarının oluşmasına etki etmektedir. Örneğin, katılımcı bir yönetim tarzının hakim olduğu örgütlerde çalışanların söz sahibi olması, onların örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu artırabilir. Bu durum, çalışanların örgüt iklimini olumlu algıladıklarını gösterir.

³⁴¹Fatih Özdemir, “Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana, 2006, s.17.

³⁴²Hatice Alkan, “İçsel Pazarlama Yaklaşımının Örgüt İklimi Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Karabük Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karabük Üniversitesi, Karabük, 2020, s.46; Fatih Karcıoğlu, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2001/1-2, s.275.

a. Ekonomik Değerler

Ekonomik değerler, bir örgütün finansal hedefleri, karlılık beklentileri ve kaynak yönetimi politikaları gibi faktörler üzerinden örgüt iklimini önemli ölçüde etkileyebilir. Bu değerler, çalışanların maaş beklentileri, ödüllendirme sistemleri ve iş güvencesi gibi ekonomik koşulların örgüt içindeki algılanmasını şekillendirir.

Örgütün bulunduğu sektördeki ekonomik koşullar, örgüt içindeki atmosferi belirleyici ve etkileyici bir faktördür. Ekonomik büyüme süreçlerinde yöneticiler genellikle risk almayı, büyümeyi teşvik etmeyi ve yeni yatırımlar yapmayı tercih ederler. Diğer yandan, ekonomik durgunluk veya küçülme dönemlerinde ise yöneticiler genellikle stabilizeyi korumayı ve maliyetleri azaltmayı öncelikli hale getirirler. Bu durumlar örgüt içinde farklı iklimlerin oluşmasına yol açabilir.³⁴³ Başka bir deyişle örgütün mali ve ekonomik durumu örgütsel iklimin şekillenmesinde önemli bir etkiye sahiptir.

b. Ödül Sistemi

Ödül sistemleri, örgüt içinde motivasyonu artırma, çalışan performansını teşvik etme gibi çeşitli davranışların sergilenmesiyle çalışana sağlanan maddi veya manevi kazanımlardır. Bu kazanımlar prim, ikramiye, zam gibi maddi kazanımlar olabileceği gibi terfi ettirme, övgü veya takdir gibi manevi kazanımlarda olabilmektedir. Başarılı bir şekilde tasarlanan ve uygulanan adil ödül sistemleri, çalışanların örgüt içindeki algılarını ve davranışlarını şekillendirerek örgüt iklimini olumlu yönde etkileyebilir.

Ödül, işverenlerin beklentilerini karşılayan çalışanlara bu davranış ve tutumlarını devamlı hale getirebilmesi ve tekrarlaması için verilen maddi veya manevi teşviklerdir. Bu teşviklerin asıl amacı eylemleri etkilemek ve yönlendirme düşüncesidir. Ödüllendirme, olumlu sonuçların bir sonucudur. Çalışanlar, bu olumlu

³⁴³Oral Ertuğrul, “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2018, s.102.

sonuçlar aracılığıyla olumsuz sonuçlardan kaçınma eğiliminde olabilirler.³⁴⁴ Başka bir deyişle, ödüller, işverenlerin çalışanların olumlu davranışları ve tutumlarını sürdürmelerini teşvik etmek için kullandıkları araçlardır ve bu da örgüt içinde pozitif bir iklimin oluşmasına katkı sağlar bunun yanı sıra olumsuz örgüt iklimi algısının da olumlu algıya dönmesine yardımcı olabilir. Örneğin, bir şirket, çalışanlarına başarılarını takdir eden ve ödüllendiren bir sistem kurduğunda çalışanların motivasyonunu artırır. Bu sayede çalışanların işlerine duydukları bağlılığı güçlendirir ve örgüt içinde işbirliğini teşvik eder, böylece olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunur.

c. Örgütsel Kurallar

Örgütsel kurallar, bir örgütün işleyişini düzenleyen ve çalışanların davranışlarını yönlendiren temel yönergelerdir. Bu kurallar, örgütün disiplinini sağlamanın yanı sıra iş süreçlerini belirleme ve çalışanların beklentilerini netleştirme amacı taşır. Dolayısıyla, doğru bir şekilde oluşturulan ve etkili bir biçimde uygulanan örgütsel kurallar, örgüt ikliminin oluşumu ve çalışanların örgüt içindeki algılarını önemli ölçüde etkileyebilir.

Toplumların bir arada yaşamasıyla birlikte düzenin sağlanması için toplumdaki bireylerin uyması gereken kurallar mevcuttur. Tıpkı toplum gibi örgütlerinde örgüt içi ilişkilerde düzenin ve birliğin sağlanması amacıyla uyulması gerekli görülen ve istenen, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirecek kadar etki sahibi olan kurallar vardır. Örgütlerin uzun süre yaşamlarını devam ettireceğini düşündüğümüzde nasıl ki toplumlarda miras olarak kültür, ahlaki değerler ve normlar sonraki nesillere aktarılıyorsa aynı şekilde sosyal örgütlerde arkadan gelen yeni üyelere bırakacağı örgütsel kural ve değer kalıpları vardır. Örgütsel kurallar, örgüt üyelerinin karşılaştıkları her türlü durum ve soruna uygun davranışları geliştirme ve bu davranışları kurallarla belirleme sürecinde oluşur. Çalışanların örgüt amaçlarını

³⁴⁴Murat Aymak, “Örgütsel Güven ve Örgütsel Yabancılaşmanın Örgüt İklimi Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, 2021, s.13.

içselleştirmesi, değer yargılarını benimsemesi, inanç ve normlara uygun davranışlar sergilemesi, bir örgütün iç iklimini şekillendiren unsurlar arasında yer alır.³⁴⁵ Başka bir deyişle, örgütsel kurallar örgüt düzenini sağlayan ve örgütsel yaşamda davranışları şekillendiren kurallardır. Bu kurallar, örgüt ikliminin oluşumunda ve çalışanların iklim algılarını şekillendirmede önemli bir rol oynar.

d. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, bir organizasyon içinde bilgi, düşünce ve duygu alışverişini sağlayan süreçtir. Bu süreç, çalışanlar arasında etkili bir etkileşim kurulmasını, iş süreçlerinin verimliliğini artırmayı ve örgüt içindeki uyumu sağlamayı amaçlar.

Örgüt içi ve dışı bağlantıların kurulması ve sürdürülmesine yönelik olan örgütsel iletişim, tüm iletişim faaliyetlerini kapsayan bir yönetim işlevidir. Örgütlerin iç ve dış çevreleriyle sağlıklı iletişim kurması, örgütsel etkinliklerinin sağlanması açısından kritik öneme sahiptir. Örgütsel iletişim, örgütün paydaşları üzerinde olumlu bir itibar oluşturmak ve bu itibarı sürdürmek için tüm iletişim süreçlerinin etkin biçimde koordine edilmesini sağlar. Örgüt üyelerinin bilgi paylaşımında bulunmaları, önyargılı davranışları önlemeye ve olası çatışmaları ortadan kaldırmaya yardımcı olur. Örgüt ikliminin şekillenmesinde iletişim büyük bir rol oynar. Çalışanlar arasındaki iletişim, işletmenin iletişim kültürü ve yapısı, yönetim tarzı ve çalışanların katılım seviyesi, örgüt iklimini önemli ölçüde etkiler.³⁴⁶ Başka bir deyişle, örgütsel iletişim, çalışanlar arasında etkili bir etkileşim sağlayarak iş süreçlerinin verimliliğini artırır ve örgüt içindeki uyumu destekler, böylece örgüt ikliminin olumlu yönde şekillenmesine katkı sağlar.

e. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı, bir organizasyonun hiyerarşik düzenlemesi, işlevsel bölümleri ve iletişim şekillerini kapsar. Bu yapı, örgüt ikliminin oluşumunda belirleyici bir rol oynar çünkü işbirliği, iletişim sıklığı ve karar alma süreçlerini doğrudan etkilemektedir.

³⁴⁵Fatma Demirez, “Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Düzeyine Etkisi; Gazi Üniversitesi Rektörlüğüne Bağlı Merkez Birimlerine Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2016, s.13; Yasemin Özkul, age., s.19.

³⁴⁶H. Buluthan Çetintaş, “Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, 2016/1, s.176; Derya Savaşkan, age., s.31; Necati Yeşil, age., s.30

Örgütsel yapı, işlerin formal olarak gruplandırılması, bölümlere ayrılması ve hiyerarşik ilişkilerin düzenlenmesini ifade eder. Her örgütün kendi örgütsel yapısı vardır ve bu yapı, vizyon, misyon, iş gereklilikleri, teknoloji kullanımı ve çalışan profili gibi iç çevre faktörleri tarafından şekillenir. Ayrıca dış çevre faktörleri olan müşteriler, pazar koşulları, rekabet ortamı, teknolojik gelişmeler, devlet düzenlemeleri ve sosyo-kültürel koşullar da örgüt iklimini etkileyebilir. Örgütsel yapı; yenilikçi, stratejik ihtiyaçları karşılayabilen, adaptif, yönlendirici ve hiyerarşiyi en aza indiren bir yapı olmalıdır. Bu yapı ayrıca güçlü iletişim kanallarına sahip olmalıdır çünkü örgütün yapısı ve özellikleri, çalışanların davranışlarını, ilişkilerini ve iletişimlerini şekillendirerek örgüt iklimini belirler.³⁴⁷ Özetle, örgütsel yapı, iç ve dış çevre faktörleriyle etkileşerek örgüt iklimini belirleyen ve çalışanların davranışları ile ilişkilerini yönlendiren bir yapıdır.

1. Örgütsel Amaç ve Hedefler

Örgütsel amaç ve hedefler, bir örgütün yönlendirici unsurları olarak işlev görür. Bu amaçlar ve hedefler, örgüt ikliminin oluşumunu doğrudan etkiler; çünkü çalışanların motivasyonunu, işbirliğini ve performansını şekillendirir.

Etkili bir örgüt iklimi oluşturmak için örgütsel amaç ve hedeflerin netliği ve ulaşılabilirliği kritik öneme sahiptir. Bu hedefler, çalışanları bir araya getiren ve onların motivasyonunu ve işbirliğini sağlayan ortak odak noktalarıdır. Örgütte yer almanın anlamı, bu ortak amaçları paylaşmak ve birlikte başarmakla ilgilidir. Bu nedenle, örgütsel amaçlar ve bu hedeflere ulaşma stratejileri hakkında berrak bir vizyona sahip olmak, olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasına katkı sağlar.³⁴⁸ Özetle, çalışanların algıladığı ortam, örgütsel hedeflere yönelik tutum ve katılım düzeylerini belirler. Bu bağlamda, örgütsel amaçlar ve hedefler ile örgüt iklimi arasında güçlü bir etkileşim bulunmaktadır.

³⁴⁷Ezgi Göreci, “Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisinin Araştırılması: Otomotiv Sektöründe Bir İnceleme”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2019, ss. 108-109.

³⁴⁸Hande Aksoy, “Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006, s. 26.

f. Çalışanların Bireysel Özellikleri

Bireylerin değerleri, tutumları, motivasyon düzeyleri ve kişilik özellikleri, örgüt içindeki ilişkileri, iletişimi ve çalışma ortamını doğrudan etkileyerek örgüt iklimini şekillendirir. Bu nedenle, çalışanların bireysel özelliklerinin anlaşılması ve yönetilmesi, örgütün genel işleyişi ve başarısı üzerinde önemli bir rol oynar.

Örgütler birçok kişinin bir arada olduğu yapılardır. Bu yapıda bireyin kendine özgü karakteristikleri bulunmaktadır. Çalışanların bireysel özellikleri, örgüt ikliminin oluşumunda merkezi bir rol oynar. Bu özellikler, çalışanların işe tutkulu yaklaşımlarını etkileyebilir ve örgütün iç dinamiklerinde çeşitli tonlamalar yaratabilir. Çalışanların yaş, cinsiyet ve eğitim seviyeleri gibi faktörler, örgüt içindeki iletişim kültürünü ve işbirliğini belirleyerek örgüt iklimini çeşitlendirir. Dolayısıyla, işe alım sürecinde örgütsel gereksinimlere uygun adayların seçimi örgüt atmosferi açısından da önemlidir. Yaşlı ve düşük eğitim seviyesine sahip çalışanların yoğun olduğu örgütler ile genç ve yüksek eğitilmiş çalışanların ağırlıklı olduğu örgütler arasında iklim farklılıkları gözlemlenmektedir.³⁴⁹ Başka bir deyişle çalışanların bireysel özellikleri iklimi şekillendirir. Çalışanlar, benzer özelliklere sahip kişilerle daha fazla işbirliği içinde olmak isterler.

G. Örgüt İkliminin Sonuçları

Örgüt içinde birbiri ile etkileşim halinde olan tüm bireyleri etkileyen tutum ve değer yargılarından meydana gelen, çeşitli faktörlerden etkilenerek şekillenen ve tüm

³⁴⁹Abdullah Aslan, “Algılanan Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Sivas İlinde Faaliyet Gösteren Bir Kamu İktisadi Teşekkülünde Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, 2024, s. 11; Elif Kılıç Güner, “Hemşirelerde Meslektaş Dayanışmasının Örgütsel İklim Üzerine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2017, s. 16.

bunların sonucunda olumlu ya da olumsuz olarak algılanabilen psikolojik ve soyut olan atmosfer örgütsel iklim olarak tanımlanmaktadır.

İşgörenler örgüt iklimini örgüt iklimi de işgörenleri etkilemektedir. Yani karşılıklı bir etkileşim vardır. Bu etkileşimler sonucunda ortaya çıkan örgüt iklimi algısı çalışanların zihninde olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Olumlu bir örgüt iklimi algısı aynı zamanda ideal bir örgüt ortamını ifade etmektedir. Olumlu örgüt ikliminin hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumlu sonuçları vardır. Aynı şekilde olumsuz örgüt ikliminin çalışanlar ve örgüt açısından olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların motivasyonunu artırırken, işbirliği ve yaratıcılığı teşvik eder; bu da verimliliği artırır. Ancak olumsuz bir iklim, stres, tükenmişlik ve çalışan devrini tetikleyerek organizasyonun genel performansını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, örgüt ikliminin sürekli olarak değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi, hem bireylerin hem de örgütlerin başarısı için kritik bir öneme sahiptir.

Çalışmamızın bu bölümünde, örgüt ikliminin yarattığı sonuçlar hakkında bilgi verilecektir; bu sonuçlar arasında iş tatmini, motivasyon, moral, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işi aksatma ve işi bırakma gibi unsurlar yer almaktadır.

1. İş Tatmini

Algılanan örgütsel iklim, iş tatmini üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabilir. Olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların motivasyonunu artırarak işlerine olan bağlılıklarını güçlendirir ve tatmin düzeylerini yükseltir. Öte yandan, olumsuz bir iklim, stres ve tükenmişlik hissini artırarak iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilir ve çalışanların verimliliğini düşürebilir.

Örgütler, çalışanlarına kendi hedeflerini gerçekleştirebilecekleri, yaratıcı düşüncelerini ifade edip hayata geçirebilecekleri, ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşabilecekleri ve yaptıkları işlerin kendileri ve organizasyonları için anlamlı olduğunu hissedebilecekleri bir iklim sunduğunda, iş tatminlerinin daha yüksek olduğu bilinmektedir. Olumsuz bir örgütsel iklimde ise, çalışanların işten ayrılma, iş

tatminsizliği ve tükenmişlik gibi sorunlar yaşadığı gözlemlenmiştir.³⁵⁰ Daha kısa bir ifadeyle örgütte çalışana sunulan atmosferin iş tatmine doğrudan etkisi bulunmaktadır. İklim olumlu algılanırsa iş tatmini ve bunun sonucunda verimlilik artar, olumsuz algılanırsa tatminsizlik oluşur ve verimlilikte düşüş meydana gelir.

2. Motivasyon

Olumlu olarak algılanan örgüt iklimi, çalışanların motivasyonu ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar, kendilerini değerli ve mutlu hissettikleri bir ortamda daha motive olurlar ve verilen görevleri istekle yerine getirirler. Motive olan çalışanlar, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken enerji ve isteğe sahiptirler. İşlerini zorlama olmadan yaparlar. Çünkü olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların motivasyonunu artırarak iş performanslarını ve bağlılıklarını güçlendirir. Öte yandan, olumsuz bir iklim, çalışanlarda motivasyon eksikliği yaratarak verimliliği düşürebilir ve tükenmişlik hissini artırabilir.

Yöneticilerin, bireyleri motive etme veya sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturma amacıyla yürüttükleri uygulamalar ve işyeri atmosferi, çalışanların örgüte olan bağlılık ve motivasyon düzeylerini artırma potansiyeline sahiptir. Örgüt üyelerine karar alma süreçlerine katılma fırsatı verildiğinde ve yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını önemseydiğinde, motivasyonu sürdüren bir ortam yaratılmaktadır. Yenilikçi ve adil bir örgüt iklimi, çalışanların tutumları ve davranışları üzerinde olumlu etkiler oluşturarak motivasyonlarını yükseltir. Ancak, belirsiz roller ve rol çatışmaları yaşandığında, olumsuz bir iklim ortaya çıkarak iletişim akışını ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilir.³⁵¹ Başka bir deyişle, yöneticilerin uygulamaları ve işyeri atmosferi, çalışanların bağlılık ve motivasyonunu artırırken, belirsiz roller ve rol çatışmaları olumsuz bir iklim yaratarak bu motivasyonu zayıflatabilir.

Örgüt iklimi sürekli değişen bir algı değildir; günden güne farklılık göstermez. Bir açıdan örgütün kimliğini yansıtır ve süreklilik arz eder. Benzer şekilde, motivasyon da kısa süreli değildir; bu süreç, çalışma hayatının sonuna kadar devam eder ve

³⁵⁰Zeki Yüksekbilgili, Yasemin Küçüközkan, “Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi İle Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 2017/17, s.36.

³⁵¹Sibel Gök, “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 2009/2, s.5.

örgütlerin belirlediği amaç ve hedeflerin çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesi için gereken isteğin oluşmasında kritik bir rol oynar. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar, görevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirir ve verimlilikleri artar.³⁵² Başka bir deyişle, örgüt iklimi ve motivasyon, sürekliliği olan bir süreçtir ve çalışanların hedeflere ulaşma isteğini artırarak verimliliği olumlu yönde etkiler.

3. Moral

Moral, çalışanların iş yerindeki genel memnuniyet ve ruh halini ifade ederken, örgüt iklimi bu memnuniyetin oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların moralini artırarak iş performansını ve bağlılıklarını güçlendirirken, olumsuz bir iklim moral kaybına ve verimlilik düşüklüğüne yol açabilir.

Olumlu bir örgüt iklimi, çalışanlar arasında güçlü bir moral ve başarı ilişkisi kurarak, etkili iletişim sayesinde işletmeye birçok avantaj sağlar. Bu durum, çalışanların moral düzeyinin artmasına, yüksek verimlilik ile müşteri ve dış çevreyle sağlam ilişkilere yol açar ve sonuç olarak örgütsel başarıya katkıda bulunur. Ancak, olumsuz bir örgüt ikliminin hâkim olması durumunda, çalışanların morali düşer ve bu, örgütsel başarısızlıkla sonuçlanabilir. Olumsuz bir iklimin belirgin özellikleri arasında çalışanların önemsenmemesi, katı ve baskıcı bir yapı, sınırlı iletişim, anti-demokratik liderlik tarzları, zoraki çalışma koşulları ve etkili çatışma yönetiminin olmaması yer alır. Bu unsurlar, çalışanların moralini zayıflatarak, örgütün genel performansını olumsuz yönde etkiler.³⁵³ Başka bir deyişle, olumlu bir örgüt iklimi çalışanların moralini artırarak başarıya katkı sağlarken, olumsuz bir iklim bu moralle birlikte verimliliği de düşürerek örgütsel başarısızlığa yol açar.

4. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların bir örgüte duygusal ve psikolojik olarak kendilerini ne kadar bağlı hissettiklerini ifade eder ve bu bağlılık, iş tatmini, motivasyon ve performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların kendilerini değerli ve güvende hissetmelerini sağlayarak, bağlılıklarını güçlendirir; bu da daha yüksek verimlilik ve azalan devamsızlık gibi olumlu sonuçlar

³⁵²Salih Güney, age., ss.21-22.

³⁵³Muhsin Halis, Özlem Yaşar Uğurlu, age., s.117.

doğurur. Öte yandan, olumsuz bir örgüt iklimi, çalışanların motivasyonunu düşürerek, bağlılıklarını zayıflatır ve bu durum, işten ayrılma oranlarının artmasına neden olabilir.

Çeşitli araştırmalar, sağlıklı bir örgüt ikliminin örgütsel bağlılığı artırdığını ortaya koymuştur. Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, örgüte aidiyet hissi geliştirmesi ve işine istekle yaklaşmasıyla kendini gösterir. Örgütsel bağlılığın artması için etkili bir şekilde oluşturulmuş politikalar, yöneticilerin ve işverenlerin tutumları, çalışma koşulları ve çalışanlar arasındaki ilişkiler gibi örgüt iklimini şekillendiren unsurlar büyük önem taşır.³⁵⁴ Başka bir deyişle çalışanlar tarafından olumlu algılanan örgüt iklimi çalışanları örgütlerine ve işine daha bağlı kılar.

5. Örgütsel Vatandaşlık

Örgüt ikliminin örgütler için arzu edilen ve istenen bir sonucu örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesidir. Algılanan iklimin olumlu veya olumsuz olması, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenip sergilenmemesinde belirleyici bir rol oynar. Olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak, iş arkadaşlarına destek olma, kendini örgüte adama, rol fazlası iş gerçekleştirme ve sosyal sorumluluk projelerine katılma isteğini gibi örgütsel vatandaşlık davranışları olarak kendini gösterir. Buna karşılık, olumsuz bir iklim, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını zayıflatarak, iş birliği ve yardımlaşma gibi vatandaşlık davranışlarının sergilenmesini engelleyebilir.

Çeşitli araştırmalar sonucunda örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışının etkileşim halinde olduğu görülmüştür. Çalışanın algıladığı örgüt iklimi profili, onun örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne ölçüde sergileyeceğini belirleyen bir etkidir. İş ortamında hissedilen iklim, çalışanların işlerine olan arzuları, motivasyonları ve iş tatminleri üzerinde büyük bir rol oynamaktadır. Bireyin iş yaşamında kendini rahat hissetmesi, algıladığı örgüt iklimiyle doğrudan ilişkilidir. Rahat bir ortamda bulunan çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarını yüksek

³⁵⁴Didem Altınışık, “Otel İşletmelerinde Örgüt İkliminin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: İzmir’deki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2019, ss.48-49.

seviyelerde sergileyebilir.³⁵⁵ Başka bir deyişle, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde örgüt ikliminin belirleyici bir etkisi bulunmaktadır. Olumlu örgüt iklimlerinde örgütsel vatandaşlık davranışı daha fazla görülür.

6. İşi Aksatma ya da İşi Bırakma

Örgüt iklimi, çalışanların iş tatmini ve motivasyonu üzerinde belirleyici bir rol oynar ve bu durum, işlerini aksatma veya işten ayrılma kararlarını doğrudan etkileyebilir. Olumsuz bir örgüt iklimi, çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine ve iş ortamında mutsuz olmalarına neden olarak, motivasyonlarını azaltır. Bu da, işten ayrılma isteği veya iş görevlerini aksatma gibi olumsuz davranışların artmasına yol açar.

Çalışanların işe bağlılıklarının zayıf olması veya iş tatmininin eksikliği, mutsuzluk gibi durumlar, işten ayrılma, işi aksatma veya devamsızlık gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu tür davranışlar, çalışanların bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin düşük olduğunu gösterir. Bu bağlamda, olumlu bir örgüt ikliminin iş tatmini artırdığı ve işten ayrılma ile işi aksatma davranışlarını azalttığı söylenebilir.³⁵⁶ Başka bir deyişle, çalışanların iş tatmininin ve bağlılıklarının yüksek olması, olumlu bir örgüt ikliminin varlığıyla doğrudan ilişkilidir; bu durum, işten ayrılma ve işi aksatma gibi olumsuz davranışları azaltarak, örgütün genel verimliliğini artırır.

Sonuç olarak, çalışanların işten ayrılması veya işi aksatması, örgütler için istenmeyen ve örgüte maddi olarak zarar verebilecek potansiyelde davranışlardır. Bu davranışlar, iş gücü kaybı, artan iş yükü ve düşük verimlilik gibi sorunlara yol açar. Sürekli devamsızlık ve işten ayrılma, örgütün itibarını zedeler ve çalışan morale olumsuz yansır, ayrıca yeni yetenekleri çekme konusunda zorluk yaşanmasına neden olur. Bu nedenle, olumlu bir örgüt ikliminin sağlanması, bu olumsuz etkilerin önlenmesine yardımcı olarak, çalışan bağlılığını artırır ve genel performansı iyileştirir.

³⁵⁵Berkan Çömez, “Liderlik Tarzları, Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler:

Çanakkale Bankacılık Sektörü Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, 2024, s.70.

³⁵⁶İbrahim Gün, Selma Söyük, “Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2017/1, s.42.





VIII. YÖNTEM VE BULGULAR

A. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, çağdaş liderlik türlerinden biri olan dönüştürücü liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemektir. Bununla birlikte, çalışma, bu ilişkinin doğasını daha derinlemesine anlamak amacıyla, örgütün psikolojik atmosferini yansıtan örgüt ikliminin aracı rolünü de mercek altına almaktadır. Bu çok boyutlu yaklaşım, dönüştürücü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt iklimi alanlarını bütünleştirerek, modern iş dünyasında insan kaynakları yönetimi ve örgütsel verimliliğin karmaşık dinamiklerini aydınlatmayı hedeflemektedir.

B. Araştırmanın Önemi

İş dünyasında liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları, kuruluşların başarısı ve sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahip unsurlardır. Dönüştürücü liderlik, özellikle dinamik ve hızla değişen iş ortamlarında, çalışanların motivasyonunu artırarak, yenilikçiliği teşvik ederek ve takım çalışmasını güçlendirerek, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, çalışanların resmi iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak sergiledikleri ve örgütün etkinliğine katkıda bulunan davranışları içermektedir. Bu davranışların teşvik edilmesi, örgütsel esneklik, verimlilik ve adaptasyonu artıracaktır. Dolayısıyla bu davranışlar, örgüt iklimini olumlu yönde şekillendirerek, etkinliği artıracak ve çalışanların işe bağlılığını güçlendirecektir.

Bu çalışma, dönüştürücü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt iklimi arasındaki karmaşık ilişkileri inceleyerek, örgütsel davranış ve liderlik literatürüne önemli katkılar sunmayı hedeflemektedir. Günümüzün hızla değişen ve rekabetçi iş dünyasında, örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliği açısından etkili liderlik ve çalışan bağlılığı giderek daha kritik hale gelmektedir. Bu bağlamda, dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini anlamak, organizasyonların insan

kaynakları stratejilerini şekillendirmede ve örgütsel performansı artırmada hayati önem taşımaktadır.

Ayrıca, bu araştırma, liderlik eğitimleri ve örgütsel gelişim programlarının tasarımı ve uygulanmasında pratik rehberlik sağlayarak, işletmelerin performansını artırmaya ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Özellikle, liderlerin nasıl davranış profili sergileyerek çalışanların örgütsel vatandaşlıklarını teşvik edebilecekleri ve bu süreçte örgüt ikliminin nasıl olumlu bir şekilde etkilenebileceği konularında elde edilecek bulgular, hem akademisyenler hem de çalışanlar için değerli bilgiler sunacaktır.

Ayrıca, bu çalışma Türkiye’de yapılması nedeniyle, kültürel faktörlerin liderlik ve örgütsel davranış üzerindeki etkisini anlamada değerli veriler sunacaktır. Dolayısıyla bu çalışma, uluslararası yönetim ve liderlik literatürüne katkıda bulunarak, kültürler arası karşılaştırmalı çalışmalar için zemin hazırlayacaktır.

Sonuç olarak, bu araştırma, dönüştürücü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgüt iklimi alanındaki mevcut bilgi birikimine katkıda bulunarak, işletmelerin daha etkili liderlik modelleri geliştirmelerine ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmelerine yardımcı olacaktır. Ayrıca, bu çalışmanın, gelecekteki araştırmalara da ilham kaynağı olacağı, bu alanlardaki bilimsel tartışmaları zenginleştireceği düşünülmektedir.

C. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Çalışmanın ilk bölümünde alan yazın taraması yapılmıştır. Araştırmanın dönüştürücü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgüt iklimi değişkenlerine ait bilgi ve bulgularına ulaşabilmek için yerli ve yabancı kitaplar, makaleler, yüksek lisans ve doktora tezlerinden istifade edilmiştir. Araştırmanın uygulama bölümünde, tespit edilen 3 ölçek için veri toplamak amacıyla İstanbul Avrupa yakasında özel sektörde çalışan 586 kişi ile iletişim sağlanmış ve demografik bilgileri de içeren anket formları Google forms üzerinden çevrimiçi olarak gönderilmiştir. Form gönderilen 586 özel sektör çalışanından 335 tanesi anketi doldurmuştur. Ham verilerin analizi aşamasında 25 kişinin de sorulara sağlıklı cevaplar vermediği (bütün cevapların 5 ya da bütün cevapların 1 olması gibi) gerekçesiyle analiz dışı bırakılmış ve sonuç olarak 310 katılımcı ile çalışmaya başlanmıştır.

Anket çalışması 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, son işyerindeki çalışma süresi, aylık toplam gelir, çalışan sayısı ve toplam çalışma süresi gibi demografik bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde 1990 yılında Podsakoff ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan, çok boyutlu liderlik algısını ölçmeyi amaçlayan 22 ifade ve altı boyuttan oluşan (ortak vizyon oluşturma, uygun rol modeli sunma, grup hedeflerinin benimsenmesini teşvik etme, yüksek performans beklentileri, bireysel destek ve zihinsel teşvik) dönüşümcü liderlik ölçeği anket soruları kullanılmıştır.³⁵⁷ Daha önce yapılmış çalışmalarda ölçeğin yapısal geçerliliği ve içsel tutarlılığı test edilmiştir. Ölçeğe ait cronbach alpha güvenilirlik katsayıları sırası ile; ortak vizyon oluşturma 0,936, uygun rol modeli sunma 0,903, grup hedeflerinin belirlenmesini teşvik etme 0,942, yüksek performans beklentisi 0,735, bireysel destek 0,734 ve zihinsel teşvik 0,924 olarak hesaplanmıştır. Ölçek 5'li likert şeklindedir. Katılımcılar birlikte çalıştıkları yöneticinin davranışlarını göz önünde bulundurarak, ölçek maddelerinde yer alan ifadelere katılma derecelerine göre uygun seçeneği işaretlemektedirler.

Anketin üçüncü bölümünde katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını tespit etmeye yönelik ölçek soruları yer almaktadır. Bu ölçek Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter tarafından Organ'ın boyutları esas alınarak geliştirilen ve 24 maddeden oluşan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği' dir. Ölçek beş alt boyut ve toplam 24 maddeden müteşekkildir. Ölçeğin 5'er ifadesi özgecilik, nezaket, centilmenlik ve vicdanlılık boyutlarını, kalan 4 ifade ise erdemlilik alt boyutunu ölçmektedir. Bu bölümde yer alan ve centilmenlik boyutuna ait 11, 12, 13, 14 ve 15 numaralı ifadeler ters kodlu ifadelerdir. Podsakoff vd. tarafından hazırlanan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin bu çalışmada kullanılmasının nedeni hem Türkçe kaynaklarda hem de uluslararası literatürde sıklıkla kullanılmış olması ile geçerlilik ve güvenilirliğinin tespit edilmiş olmasıdır.³⁵⁸ Ölçeğe ait cronbach alpha güvenilirlik katsayıları sırası ile; özgecilik 0,904; nezaket 0,845, centilmenlik 0,852 ve vicdanlılık 0,748 olarak hesaplanmıştır.

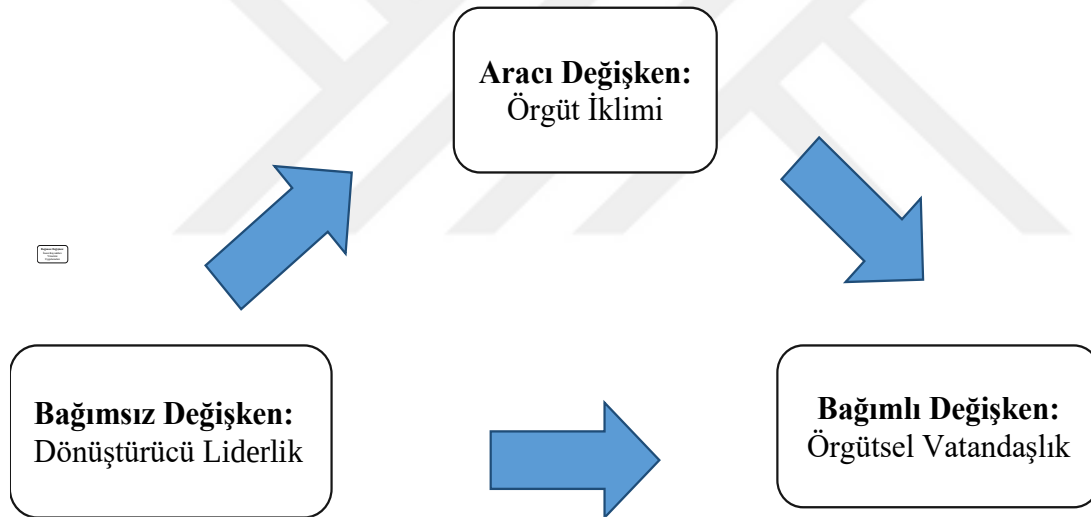
³⁵⁷Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, and William H. Bommer, "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Management**, 1989, pp. 259–298.

³⁵⁸Philip M. Podsakoff, et al, "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors" **The Leadership Quarterly**, 1990, pp. 107-142.

Son bölümde katılımcıların çalışma ortamlarındaki örgüt iklimi algılarını tespit edebilmek için Bock vd. tarafından geliştirilen “Örgüt İklimi Ölçeği”nden istifade edilmiştir.³⁵⁹ Ölçek; bağ kurma 4 madde, adalet 3 madde ve iletişim 8 madde olmak üzere toplam 3 boyut ve 15 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğe ait cronbach alpha güvenilirlik katsayıları sırası ile; bağ kurma 0,904; adalet 0,852 ve iletişim 0,938 olarak hesaplanmıştır.

D. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışma, çalışanların dönüştürücü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt iklimi algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere ilişkisel modele göre düzenlenmiştir. Bu maksatla tasarlanan teorik model aşağıda gösterilmiştir:



Şekil 4: Araştırmanın Teorik Modeli

- H₁: Çalışanların dönüştürücü liderlik ölçeği puan ortalamaları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- H₂: Çalışanların dönüştürücü liderlik ölçeği puan ortalamaları yaşa göre farklılaşmaktadır.

³⁵⁹Gee-Woo Bock, et al, "Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate." **MIS quarterly**, 2005 pp. 87-111.

- H₃: Çalışanların dönüşümcü liderlik ölçeği puan ortalamaları medeni duruma göre farklılaşmaktadır.
- H₄: Çalışanların dönüşümcü liderlik ölçeği puan ortalamaları eğitim duruma göre farklılaşmaktadır.
- H₅: Çalışanların dönüşümcü liderlik ölçeği puan ortalamaları son iş yerinde çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.
- H₆: Çalışanların dönüşümcü liderlik ölçeği puan ortalamaları aylık toplam gelir durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H₇: Çalışanların dönüşümcü liderlik ölçeği puan ortalamaları iş yerindeki çalışan sayısına göre farklılaşmaktadır.
- H₈: Çalışanların dönüşümcü liderlik ölçeği puan ortalamaları toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.
- H₉: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği puan ortalamaları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- H₁₀: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği puan ortalamaları yaşa göre farklılaşmaktadır.
- H₁₁: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği puan ortalamaları medeni duruma göre farklılaşmaktadır.
- H₁₂: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği puan ortalamaları eğitim duruma göre farklılaşmaktadır.
- H₁₃: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği puan ortalamaları son iş yerinde çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.
- H₁₄: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği puan ortalamaları aylık toplam gelir durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H₁₅: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği puan ortalamaları iş yerindeki çalışan sayısına göre farklılaşmaktadır.
- H₁₆: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği puan ortalamaları toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.
- H₁₇: Çalışanların örgüt iklimi ölçeği puan ortalamaları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- H₁₈: Çalışanların örgüt iklimi ölçeği puan ortalamaları yaşa göre farklılaşmaktadır.
- H₁₉: Çalışanların örgüt iklimi ölçeği puan ortalamaları medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

- H₂₀: Çalışanların örgüt iklimi ölçeği puan ortalamaları eğitim duruma göre farklılaşmaktadır.
- H₂₁: Çalışanların örgüt iklimi ölçeği puan ortalamaları son iş yerinde çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.
- H₂₂: Çalışanların örgüt iklimi ölçeği puan ortalamaları aylık toplam gelir durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H₂₃: Çalışanların örgüt iklimi ölçeği puan ortalamaları iş yerindeki çalışan sayısına göre farklılaşmaktadır.
- H₂₄: Çalışanların örgüt iklimi ölçeği puan ortalamaları toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.
- H₂₅: Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlığı olumlu yönde etkiler.
- H₂₆: Dönüşümcü liderlik, örgüt iklimini olumlu yönde etkiler.
- H₂₇: Örgüt iklimi Örgütsel vatandaşlığı olumlu yönde etkiler.
- H₂₈: Örgüt ikliminin, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

E. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın örnekleme tespit edilirken, seçkisiz örneklem tekniklerinden olan uygun örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni; İstanbul ili özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul ili Avrupa yakası özel sektör çalışanları temsil etmektedir. Bu araştırmada; betimleyici nitelikler kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulması hedeflendiği için ilişkisel tarama modelinde yararlanılmıştır.

F. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde ölçek sorularından elde edilen verilerin analizlerine, bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Bu maksatla, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği ile katılımcıların demografik özelliklerinden istifade edilmiştir. Yine bu bölümde; ölçeklerin güvenirlik analizleri, katılımcıların demografik niteliklerine ait frekans tabloları, fark testleri (bağımsız örneklem t testi, tek yönlü anova) pearson korelasyon analizi, regresyon analizi ve aracılık analizi yer almaktadır.

1. İstatistiksel Analiz

Verilerin analizi *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 26.0 Statistics Paket Programı* aracılığı ile analiz edilmiştir. Araştırmaya katılanların sosyo-demografik özellikleri sayı ve yüzde, ölçek ve alt boyut puanları ortalama ve standart sapma şeklinde verilmiştir. Sayısal değişkenlerde normal dağılım çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak bulunmuştur. Katılımcıların cinsiyet gibi iki gruplu değişkenleri ile ölçek puanlarının karşılaştırılmasında *Independent Sample T testi* kullanılmıştır. Katılımcıların üç veya daha fazla gruplu değişkenleri ile ölçek puanlarının karşılaştırılmasında *One Way ANOVA* kullanılmıştır. Gruplar arasında farklılık görülen değerlerin hangi grup bileşeninden kaynaklandığını belirlemek içinde *Post Hoc Testleri* kullanılmıştır. Ölçek alt faktörleri arasındaki ilişkinin incelenmesinde *Pearson Korelasyon Analizi* kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı; 0.00-0.30 arası düşük, 0.30-0.70 arası orta ve 0.70-1.00 arası ise yüksek düzeyde bir ilişki olarak değerlendirilmiştir.³⁶⁰ Regresyon ve aracılık analizi *AMOS 24 programı* ile gerçekleştirilmiştir. Tüm çalışmada anlamlılık düzeyleri 0,05 ve 0,01 değerleri dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.³⁶¹

2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Çalışmada, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği ve bu ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin güvenirlik analizi yapılmış olup, cronbach's alpha değerleri Çizelge 1'de gösterilmiştir. Güvenirlik analizi, bir ankette bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ortaya koyan bir kavramdır. Yapılan güvenirlik analizlerinde α katsayısının 0,70 üzeri olması beklenmektedir.³⁶² Buna göre araştırmada kullanılan tüm ölçek ve alt boyutlarının güvenirliklerinin yeterli olduğu görülmüştür.

³⁶⁰ Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Teknikler*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s.120.

³⁶¹ Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analiz El Kitabı*, Pegem Yayınları, Ankara, 2020, s.87.

³⁶² Julie Pallant, *SPSS Kullanma Kılavuzu*, Çev: Sibel Balcı, Berat Ahi, Anı Yayıncılık, Ankara, 2020, s.137.

Çizelge 6: Ölçek ve Alt Boyutlarının Cronbach's Alpha Değerleri

Ölçek ve Alt Boyutları	Cronbach's Alpha	N
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	0,945	22
Ortak Vizyon Oluşturma	0,936	5
Uygun Rol Modeli Sunma	0,903	3
Grup Hedeflerinin Belirlemesini Teşvik Etme	0,942	4
Yüksek Performans Beklentisi	0,735	3
Bireysel Destek	0,734	4
Zihinsel Teşvik	0,924	3
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	0,898	24
Özgecilik	0,904	5
Nezaket	0,845	5
Centilmenlik	0,852	5
Vicdanlılık	0,748	5
Erdemlilik	0,858	4
Örgüt İklimi Ölçeği	0,958	15
Bağ Kurma	0,904	4
Adalet	0,852	3
İletişim	0,938	8

3. Katılımcılara ilişkin Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular

Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular Çizelge 2’de gösterilmiştir. Cinsiyet dağılımında, katılımcıların %52,9’u kadın (164 kişi) ve %47,1’i erkek (146 kişi) olup, yaş gruplarına göre en yüksek oran %51,9 ile 26-35 yaş arası (161 kişi) iken, bunu %27,4 ile 36-45 yaş arası (85 kişi) takip etmektedir. Medeni durum açısından, katılımcıların %49,7’si bekar (154 kişi) ve %50,3’ü evli (156 kişi) olarak eşit bir dağılım göstermektedir. Eğitim durumu bakımından, katılımcıların %41,9’u lisans mezunu (130 kişi) olup, bunu %20,6 ile ön lisans mezunları (64 kişi) izlemektedir. Son işyerinde çalışma süresi bakımından, %33,9’u 1-3 yıl arasında (105 kişi) çalışmış olup, %21,3’ü 3-6 yıl arasında (66 kişi) çalışmıştır. Aylık gelir dağılımında, en büyük grup %29 ile 35,001-50,000 arası gelir elde edenler (90 kişi) olup, %26,8’i 25,001-35,000 arası (83 kişi) kazanmaktadır. İşletme büyüklüğüne göre, katılımcıların %25,2’si 51-250 çalışanı olan işletmelerde (78 kişi) çalışmakta, %22,3’ü ise 0-9 çalışanı olan işletmelerde (69 kişi) görev almaktadır. Toplam çalışma süresi açısından, %47,1’i 9 yıl ve üzeri (146 kişi) çalışmış olup, %20,6’sı 6-9 yıl arasında (64

kişi) alışmıştır. Bu veriler, katılımcıların demografik özelliklerini ve iş deneyimlerini çeşitli açılardan ortaya koyarak, daha detaylı analizler için sağlam bir temel oluşturmaktadır.

Çizelge 7: Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistiki Bulgular

Değişken	Kategori	<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	164	52,9
	Erkek	146	47,1
Toplam		310	100
Yaş	18-25 yaş arası	22	7,1
	26-35 yaş arası	161	51,9
	36-45 yaş arası	85	27,4
	46 yaş ve zeri	42	13,5
Toplam		310	100
Medeni Durumun	Bekar	154	49,7
	Evli	156	50,3
Toplam		310	100
Eğitim Durumu	Lise	48	15,5
	n lisans	64	20,6
	Lisans	130	41,9
	Yüksek lisans	58	18,7
	Doktora	10	3,2
Toplam		310	100
Son işyeri çalışma süresi	1 yıldıan az	36	11,6
	1-3 yıl arası	105	33,9
	3-6 yıl arası	66	21,3
	6-9 yıl arası	43	13,9
	9 yıl ve zeri	60	19,4
Toplam		310	100
Aylık Gelir	Asgari cret	24	7,7
	17,000-25,000	54	17,4
	25,001-35,000	83	26,8
	35,001-50,000	90	29
	50,001 ve zeri	59	19

Çizelge 7(devamı): Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular

Toplam		310	100
	0-9 kişi	69	22,3
	10-25 kişi	48	15,5
Çalışan sayısı	26-50 kişi	54	17,4
	51-250 kişi	78	25,2
	251 ve üzeri	61	19,7
Toplam		310	100
	1 yıldan az	13	4,2
	1-3 yıl arası	28	9
Toplam çalışma süresi	3-6 yıl arası	59	19
	6-9 yıl arası	64	20,6
	9 ve üzeri	146	47,1
Toplam		310	100

4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikî Bulgular

Ölçek ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikî bulgular Çizelge 3'te gösterilmiştir. Çalışmada ortaya konulan hipotezleri test etmek için yapılacak olan analizler öncesinde bazı varsayımların kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu maksatla bu çalışmada kullanılan 3 ölçek ve bu ölçeklere ait alt boyutların normallik testleri yapılmıştır. Sayısal değişkenlerde normal dağılım çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak bulunmuş olup Çizelge3'de gösterilmiştir. Normal dağılımın kurallarına göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 2,0$ arasında olması gerekmektedir.³⁶³ Bu kapsamda Çizelge 3'teki tüm ölçek ve alt boyutların da normal dağılıma uyduğu görülmüştür.

³⁶³Darren George and Paul Mallery, **SPSS for Windows Step by Step A Simple Guide and Reference**, , Boston, 2010, p.58.

Çizelge 8:Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikî Bulgular

Ölçek ve alt boyutları	f	Ort.	S.S.	Min.	Max.	Çarpıklık	S.H.	Basıklık	S.H.
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	310	81,2	18,6	30	110	-0,586	0,138	-0,502	0,276
Ortak Vizyon Oluşturma	310	18,3	5,6	5	25	-0,629	0,138	-0,467	0,276
Uygun Rol Modeli	310	10,9	3,5	3	15	-0,64	0,138	-0,585	0,276
Sunma									
Grup Hedeflerinin									
Belirlmesini Teşvik	310	14,7	4,7	4	20	-0,705	0,138	-0,519	0,276
Etme									
Yüksek Performans									
Beklentisi	310	12,6	2,4	3	15	-1,208	0,138	1,727	0,276
Bireysel Destek	310	13,6	4,1	4	20	-0,218	0,138	-0,645	0,276
Zihinsel Teşvik	310	11,1	3,2	3	15	-0,602	0,138	-0,259	0,276
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	310	98,4	13,7	34	120	-1,532	0,138	1,508	0,276
Özgecilik	310	20,8	4,2	5	25	-1,377	0,138	1,923	0,276
Nezaket	310	21,8	3,4	5	25	-1,742	0,138	1,285	0,276
Centilmenlik	310	16,9	5,6	5	25	-0,721	0,138	-0,455	0,276
Vicdanlılık	310	21,8	3,1	5	25	-1,37	0,138	3,29	0,276
Erdemlilik	310	17,0	3,1	5	20	-1,226	0,138	1,625	0,276
Örgüt İklimi Ölçeği	310	50,8	13,8	14	70	-0,512	0,138	-0,587	0,276
Bağ Kurma	310	14,8	4,0	4	20	-0,558	0,138	-0,514	0,276
Adalet	310	10,6	3,5	3	15	-0,502	0,138	-0,734	0,276
İletişim	310	25,4	7,3	7	35	-0,622	0,138	-0,368	0,276

f: frekans, Ort.: Ortalama, s.s.: Standart sapma, Min.:Minimum, Max.:Maksimum, S.H.: Standart hata

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği' nde ortalama puan 81,2 (s.s.=18,6) olup, bu katılımcıların dönüşümcü liderlik özelliklerini orta-yüksek seviyede algıladıklarını göstermektedir. Bu ölçek için minimum puan 30 ve maksimum puan 110'dur. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği' nde ortalama puan 98,4 (s.s.=13,7) olup, bu katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu ölçek için minimum puan 34 ve maksimum puan 120'dir. Örgüt İklimi Ölçeği' nde ortalama puan 50,8 (s.s.=13,8) olup, bu katılımcıların örgüt iklimini orta seviyede algıladıklarını göstermektedir.

5. Cinsiyete Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Katılımcıların ölçek ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre farklılaşma durumlarına ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları Çizelge 4'te gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği kadınların ortalama puanı 78,84 (s.s.=17,78) iken, erkeklerin ortalama puanı 83,77 (s.s.=19,17) olmuştur. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=-2,347$, $p<0,05$). Bu, erkeklerin dönüşümcü liderlik algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu farklılığın birçok sebebi olabilir. Özellikle toplumumuzda kadın liderlerin daha az olması, kadın katılımcıların değerlendirmelerini olumsuz yönde etkilemiş olabilir. Öbür taraftan iş ortamındaki güç dinamikleri ve hiyerarşi, kadınların ve erkeklerin liderlik algılarının farklılaşmasını sağlamış olabilir. Ortak Vizyon Oluşturma alt boyutunda kadınların ortalama puanı 17,62 (s.s.=5,38), erkeklerin ise 18,97 (s.s.=5,78) olmuştur. Bu fark da istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=-2,139$, $p<0,05$), bu da erkeklerin ortak vizyon oluşturma algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonucu da bir önceki ölçek sonuçları bağlamında değerlendirmek daha doğru olacaktır. Zira bu alt boyutta da kadın ve erkeklerin dönüşümcü liderliğe yönelik algıları etkili olmuştur. Bir önceki yorum ile benzer şekilde, kadınların liderlik pozisyonlarına erişimde yaşadıkları zorluklar, vizyon oluşturma ve paylaşma konusunda daha az deneyim sahibi olmalarına ve erkeklere göre daha eleştirel yaklaşımlarını sebep olmuş olabilir. Grup Hedeflerinin Belirlemesini Teşvik Etme alt boyutu kadınların ortalama puanı 14,07 (s.s.=4,69) iken, erkeklerin ortalama puanı 15,36 (s.s.=4,54) olmuştur. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=-2,44$, $p<0,015$). Bu, erkeklerin grup hedeflerini belirlemeyi teşvik etme algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Toplumda erkeklerin liderlik pozisyonlarında daha sık görülmesi, grup hedefleri belirleme konusunda erkeklerin daha aktif olmaları, bunun yanında kadınların ise bu sürece katkılarının daha az olması, kadınların puanlarını etkilemiş olabilir. Yüksek Performans Beklentisi alt boyutu kadınların ortalama puanı 12,32 (s.s.=2,34), erkeklerin ise 12,92 (s.s.=2,39) olmuştur. Bu fark da istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=-2,23$, $p<0,05$) ve erkeklerin yüksek performans beklentisi algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Toplumsal beklentiler ve deneyimler nedeniyle, erkekler performansları konusunda daha özgüvenli olabilir ve bu nedenle kadınlara göre daha yüksek beklentiler oluşturabilirler. Yine Vicdanlılık alt boyutu kadınların ortalama puanı 22,11 (s.s.=2,78), erkeklerin ise 21,4 (s.s.=3,43)

olmuştur. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=1,996$, $p=0,047$). Bu, kadınların vicdanlılık algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonuç toplumumuzdaki kadına yönelik algı ile son derece uyumludur. Zira özellikle de annelik vasıfları ile kadınlar erkeklere göre daha vicdanlı ve merhametli, aileyi ayakta tutan bir role sahiptirler. Bununla bağlantılı olarak kadınlar genellikle toplum tarafından daha empatik, şefkatli ve düşünceli olmaya teşvik edilirler. Bu, vicdanlılık özelliklerinin daha fazla gelişmesine yol açabilir.

Diğer ölçek ve alt boyutlarda (Uygun Rol Modeli Sunma, Bireysel Destek, Zihinsel Teşvik, Örgütsel Vatandaşlık, Özgecilik, Nezaket, Centilmenlik, Erdemlilik, Örgüt İklimi, Bağ Kurma, Adalet, İletişim) ise cinsiyetler arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Bu sonuçlar, cinsiyetin dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık ve örgüt iklimi algılarında bazı alt boyutlarda etkili olduğunu, ancak genel olarak bu algılar üzerinde büyük bir fark yaratmadığını göstermektedir.

Çizelge 9:Cinsiyete Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve alt boyutları	Cinsiyet						t	p
	Kadın			Erkek				
	f	Ort.	S.S.	f	Ort.	S.S.		
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	164	78,84	17,78	146	83,77	19,17	-2,347	0,02*
Ortak Vizyon Oluşturma	164	17,62	5,38	146	18,97	5,78	-2,139	0,033*
Uygun Rol Modeli Sunma	164	10,59	3,33	146	11,29	3,59	-1,772	0,077
Grup Hedeflerinin Belirlemesini Teşvik Etme	164	14,07	4,69	146	15,36	4,54	-2,44	0,015*
Yüksek Performans Beklentisi	164	12,32	2,34	146	12,92	2,39	-2,23	0,026*
Bireysel Destek	164	13,45	4,08	146	13,85	4,22	-0,844	0,4
Zihinsel Teşvik	164	10,79	3,11	146	11,38	3,18	-1,651	0,1
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	164	98,95	12,76	146	97,7	14,6	0,806	0,421
Özgecilik	164	20,63	3,82	146	20,9	4,64	-0,56	0,576
Nezaket	164	21,75	3,02	146	21,96	3,85	-0,534	0,594
Centilmenlik	164	17,46	5,53	146	16,36	5,6	1,729	0,085
Vicdanlılık	164	22,11	2,78	146	21,4	3,43	1,996	0,047*
Erdemlilik	164	17,01	2,91	146	17,08	3,34	-0,195	0,846
Örgüt İklimi Ölçeği	164	49,67	12,68	146	52,01	14,84	-1,499	0,135
Bağ Kurma	164	14,48	3,87	146	15,18	4,17	-1,524	0,128
Adalet	164	10,35	3,35	146	10,9	3,62	-1,388	0,166
İletişim	164	24,84	6,6	146	25,94	7,98	-1,323	0,187

Ort: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, t: Independent Sample T testi p: Anlamlılık değeri

6. Yaş Kategorilerine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Yaş kategorilerine göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü anova testi sonuçları Çizelge 5'te gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre Bireysel Destek alt boyutu puan ortalamalarında yaş kategorilerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Puan ortalamalarında bakıldığında 18-25 yaş arası katılımcılar (15,59) en yüksek ortalama puana sahiptir ve bu fark anlamlıdır ($F=2,854$, $p=0,037$). Farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek için yapılan çoklu karşılaştırma testleri (Post-hoc) sonucunda, 18-25 yaş arası katılımcıların, 26-35 yaş arası ve 36-45 yaş arası katılımcılardan anlamlı derecede daha yüksek puan aldığını ortaya konmuştur.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Ortak Vizyon Oluşturma, Uygun Rol Modeli Sunma, Grup Hedeflerinin Belirlemesini Teşvik Etme, Yüksek Performans Beklentisi ve Zihinsel Teşvik alt boyut puanları arasında ise yaş kategorilerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($p>0,05$). Her ne kadar anlamlı bir fark olmasa da puan ortalamalarına bakıldığında tüm bu ölçek ve alt boyutlarda en yüksek puan ortalamasına 18-25 yaş grubu katılımcıların sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, genç çalışanların dönüşümcü liderlik davranışlarını daha olumlu algıladığını veya bu tür liderlik stillerine daha yatkın olduklarını gösterebilir.

Çizelge 10: Yaş Kategorilerine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve alt boyutları	Kategori	f	Ort.	S.S.	F	p	Fark
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	18-25 yaş arası	22	86,27	16,23	0,862	0,461	
	26-35 yaş arası	161	81,04	19,36			
	36-45 yaş arası	85	79,45	18,32			
	46 yaş ve üzeri	42	82,43	17,17			
Ortak Vizyon Oluşturma	18-25 yaş arası	22	18,91	5,59	0,321	0,81	
	26-35 yaş arası	161	18,32	5,66			
	36-45 yaş arası	85	17,81	5,69			
	46 yaş ve üzeri	42	18,55	5,37			
Uygun Rol Modeli Sunma	18-25 yaş arası	22	11,86	2,82	2,01	0,113	
	26-35 yaş arası	161	11,11	3,49			
	36-45 yaş arası	85	10,2	3,75			
	46 yaş ve üzeri	42	11,14	2,9			

Çizelge 10(devamı):Yaş Kategorilerine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

	18-25 yaş arası	22	15,86	4,12		
Grup Hedeflerinin	26-35 yaş arası	161	14,76	5,01	1,142	0,332
Belirlemesini Teşvik Etme	36-45 yaş arası	85	14,02	4,46		
	46 yaş ve üzeri	42	15,05	3,81		
	18-25 yaş arası	22	13	2,14		
Yüksek Performans	26-35 yaş arası	161	12,56	2,54	2,06	0,106
Beklentisi	36-45 yaş arası	85	12,93	2,16		
	46 yaş ve üzeri	42	11,88	2,2		
	18-25 yaş arası ^A	22	15,59	3,71		
Bireysel Destek	26-35 yaş arası ^B	161	13,22	4,35	2,854	0,037*
	36-45 yaş arası ^C	85	13,49	3,73		A>B,C
	46 yaş ve üzeri ^D	42	14,5	4,08		
	18-25 yaş arası	22	11,05	3,06		
Zihinsel Teşvik	26-35 yaş arası	161	11,06	3,41	0,1	0,96
	36-45 yaş arası	85	10,99	3,09		
	46 yaş ve üzeri	42	11,31	2,28		

*p<0,05, **p<0,01, F: One Way Anova Testi, Fark: Post Hoc Testleri

7. Yaş Kategorilerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Yaş kategorilerine göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar Çizelge 7’de gösterilmiştir. Yaş kategorilerine göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği ve alt boyutlarının puanlarının karşılaştırılması için yapılan Tek Yönlü ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Özgecilik, Nezaket, Vicdanlılık, Erdemlilik, Örgüt İklimi Ölçeği, Adalet ve İletişim alt boyutlarında yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte, Centilmenlik ve Bağ Kurma alt boyutlarında anlamlı farklar tespit edilmiştir ($p<0,05$). Centilmenlik alt boyutunda 46 yaş ve üzeri grubun puan ortalaması (19,55), diğer yaş gruplarına göre anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($p=0,011$). Bağ Kurma alt boyutunda ise 18-25 yaş grubunun puan ortalaması (17,5), diğer yaş gruplarına göre anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($p=0,005$). 46 yaş ve üzeri bireylerin centilmenlik puanlarının yüksekliği, yaşla birlikte deneyim ve olgunluğun artmasının bir sonucu olabilir. Öte yandan, 18-25 yaş grubunun bağ kurma yeteneklerinin yüksek olması, gençlerin sosyal etkileşimdeki dinamizminin ve bağlılık arayışlarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu sonuçlar, belirli yaş gruplarının belirli örgütsel davranışlar ve algılar açısından diğer gruplardan farklılaştığını, özellikle genç ve yaşlı çalışanların belirli alt boyutlarda daha yüksek puanlar aldığını göstermektedir.

Çizelge 11: Yaş Kategorilerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve alt boyutları	Kategori	f	Ort.	S.S.	F	p	Fark
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	18-25 yaş arası	22	98,5	12,45	0,525	0,665	
	26-35 yaş arası	161	98,99	11,95			
	36-45 yaş arası	85	96,79	17,61			
	46 yaş ve üzeri	42	99,07	11,21			
Özgecilik	18-25 yaş arası	22	20,73	4,24	0,745	0,526	
	26-35 yaş arası	161	21,09	3,72			
	36-45 yaş arası	85	20,32	5,38			
	46 yaş ve üzeri	42	20,38	3,28			
Nezaket	18-25 yaş arası	22	21,55	3,26	1,41	0,24	
	26-35 yaş arası	161	22,22	3,11			
	36-45 yaş arası	85	21,52	4,03			
	46 yaş ve üzeri	42	21,24	3,33			
Centilmenlik	18-25 yaş arası ^A	22	16,55	5,21	3,766	0,011*	D>A
	26-35 yaş arası ^B	161	16,37	5,83			D>B
	36-45 yaş arası ^C	85	16,85	5,96			D>C
	46 yaş ve üzeri ^D	42	19,55	2,67			
Vicdanlılık	18-25 yaş arası	22	22,05	1,73	0,721	0,54	
	26-35 yaş arası	161	21,99	3,03			
	36-45 yaş arası	85	21,46	3,3			
	46 yaş ve üzeri	42	21,48	3,65			
Erdemlilik	18-25 yaş arası	22	17,64	2,65	1,712	0,165	
	26-35 yaş arası	161	17,32	3,01			
	36-45 yaş arası	85	16,65	3,5			
	46 yaş ve üzeri	42	16,43	2,79			
Örgüt İklimi Ölçeği	18-25 yaş arası	22	56,05	11,93	1,356	0,256	
	26-35 yaş arası	161	50,72	13,87			
	36-45 yaş arası	85	49,42	13,91			
	46 yaş ve üzeri	42	50,95	13,79			

Çizelge 11(devamı):Yaş Kategorilerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Bağ Kurma	18-25 yaş arası ^A	22	17,5	2,74	4,377	0,005*	A>B
	26-35 yaş arası ^B	161	14,84	3,91			A>B
	36-45 yaş arası ^C	85	14,07	4,35			A>C
	46 yaş ve üzeri ^D	42	14,79	3,83			
Adalet	18-25 yaş arası	22	11,64	3,4	0,701	0,552	
	26-35 yaş arası	161	10,57	3,62			
	36-45 yaş arası	85	10,48	3,38			
	46 yaş ve üzeri	42	10,48	3,25			
İletişim	18-25 yaş arası	22	26,91	6,7	0,486	0,692	
	26-35 yaş arası	161	25,32	7,42			
	36-45 yaş arası	85	24,87	7,3			
	46 yaş ve üzeri	42	25,69	7,22			

8. Medeni Duruma Göre Ölçek Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Katılımcıların ölçek ve alt boyut puanlarının medeni duruma göre farklılaşma durumlarına ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları Çizelge 8’de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre medeni durum açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık ve örgüt iklimi ölçeklerinde ve alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Her ne kadar anlamlı bir fark olmasa da, puan ortalamalarına bakıldığında, evli katılımcıların çoğu ölçekte ve alt boyutta daha yüksek ortalama puanlarına sahip olduğu tespit edilmiştir. Sadece, centilmenlik alt boyutunda bekar katılımcılar daha yüksek ortalama puana sahiptir. Bu bulgular, evli katılımcıların daha yüksek puan ortalamalarıyla daha olumlu algılar geliştirmiş olabileceğini gösteriyor. Bu durum, evliliğin sağladığı sosyal destek, sorumluluk duygusu ve olgunluğun bir yansıması olabilir. Öte yandan, bekar katılımcıların centilmenlikteki yüksek puanları, özgür sosyal etkileşimlerinin ve farklı ilişki dinamiklerinin etkisiyle açıklanabilir. Genel olarak, evli ve bekar bireylerin farklı sosyal deneyimlerinin bu algıları şekillendirdiği söylenebilir.

Çizelge 12:Medeni Duruma Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve alt boyutları	Medeni Durum						t	p
	Bekar			Evli				
	f	Ort.	S.S.	f	Ort.	S.S.		
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	154	80,19	17,38	156	82,12	19,70	-0,916	0,361
Ortak Vizyon Oluşturma	154	18,01	5,36	156	18,49	5,84	-0,754	0,451
Uygun Rol Modeli Sunma	154	10,69	3,36	156	11,15	3,56	-1,167	0,244
Grup Hedeflerinin Belirlmesini Teşvik Etme	154	14,37	4,67	156	14,98	4,64	-1,155	0,249
Yüksek Performans Beklentisi	154	12,54	2,42	156	12,66	2,35	-0,448	0,655
Bireysel Destek	154	13,53	4,18	156	13,75	4,12	-0,475	0,635
Zihinsel Teşvik	154	11,05	3,20	156	11,09	3,12	-0,105	0,916
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	154	97,37	14,28	156	99,34	12,97	-1,271	0,205
Özgecilik	154	20,47	4,40	156	21,04	4,02	-1,192	0,234
Nezaket	154	21,55	3,66	156	22,14	3,17	-1,514	0,131
Centilmenlik	154	17,05	5,53	156	16,83	5,65	0,344	0,731
Vicdanlılık	154	21,55	3,18	156	22,01	3,06	-1,301	0,194
Erdemlilik	154	16,75	3,40	156	17,32	2,79	-1,606	0,109
Örgüt İklimi Ölçeği	154	49,83	13,36	156	51,71	14,14	-1,199	0,231
Bağ Kurma	154	14,58	3,98	156	15,04	4,07	-1,008	0,314
Adalet	154	10,41	3,39	156	10,80	3,58	-0,99	0,323
İletişim	154	24,84	7,07	156	25,87	7,49	-1,233	0,218

Ort: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, t: Independent Sample T testi p: Anlamlılık değeri

9. Eğitim Durumuna Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Eğitim durumuna göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması Çizelge 9’da gösterilmiştir. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin yapılan Tek Yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Ortak Vizyon Oluşturma, Uygun Rol Modeli Sunma, Grup Hedeflerinin Belirlmesini Teşvik Etme, Bireysel Destek ve Zihinsel Teşvik alt boyutlarında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark

bulunmamıştır ($p>0,05$). Ancak, Yüksek Performans Beklentisi alt boyutunda kategoriler arasından istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p = 0,002$, $p<0,05$). Lise mezunu katılımcılar, bu boyutta lisans ve yüksek lisans mezunlarından anlamlı derecede daha yüksek puan almışlardır (Lise ortalaması = 13,56, Lisans ortalaması = 12,25, Yüksek lisans ortalaması = 12,21). Bu sonuçlar, belirli eğitim düzeylerinin bazı liderlik özelliklerine daha yüksek beklentilerle yaklaştığını göstermektedir. Lise mezunlarının yüksek performans beklentisi alt boyutunda daha yüksek puan almasının bir nedeni, iş hayatında başarıya ulaşma baskısının daha fazla olması ve akademik eğitim eksikliğini pratik başarılarla telafi etmek istemelerinden kaynaklanabilir.

Çizelge 13:Eğitim Durumuna Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve alt boyutları	Kategori	f	Ort.	S.S.	F	p	Fark
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Lise	48	78,29	19,63	1,472	0,222	
	Ön lisans	64	84,36	19,01			
	Lisans	130	79,74	17,59			
	Yüksek lisans	68	82,90	19,08			
Ortak Vizyon Oluşturma	Lise	48	17,29	6,11	1,126	0,339	
	Ön lisans	64	18,75	5,90			
	Lisans	130	17,98	5,44			
	Yüksek lisans	68	18,99	5,25			
Uygun Rol Modeli Sunma	Lise	48	10,08	3,66	1,998	0,114	
	Ön lisans	64	11,44	3,46			
	Lisans	130	10,72	3,42			
	Yüksek lisans	68	11,40	3,33			
Grup Hedeflerinin Belirlemesini Teşvik Etme	Lise	48	14,31	4,90	1,978	0,117	
	Ön lisans	64	15,91	4,31			
	Lisans	130	14,25	4,79			
	Yüksek lisans	68	14,60	4,45			
Yüksek Performans Beklentisi	Lise ^A	48	13,56	1,96	4,927	0,002**	A>C A>D
	Ön lisans ^B	64	13,00	2,40			
	Lisans ^C	130	12,25	2,38			
	Yüksek lisans ^D	68	12,21	2,43			
Bireysel Destek	Lise	48	12,31	3,28	2,2	0,088	
	Ön lisans	64	13,84	4,18			
	Lisans	130	13,72	4,15			
	Yüksek lisans	68	14,24	4,52			
Zihinsel Teşvik	Lise	48	10,73	3,47	1,101	0,349	
	Ön lisans	64	11,42	3,05			
	Lisans	130	10,82	2,98			
	Yüksek lisans	68	11,47	3,33			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, F: One Way Anova Testi, Fark: Post Hoc Testleri

10. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Eğitim durumuna göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği ve alt boyutlarının karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü ANOVA testi sonuçları Çizelge 10’da gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Özgecilik, Nezaket, Centilmenlik, Vicdanlılık, Erdemlilik, Örgüt İklimi Ölçeği, Bağ Kurma, Adalet ve İletişim ölçek ve alt boyutlarında eğitim kategorileri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Eğitim durumuna göre yapılan tek yönlü ANOVA testi sonuçlarında, her ne kadar kategoriler arasında anlamlı bir fark bulunmasa da, puan ortalamalarına bakarak genel bir değerlendirme yapıldığında, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve alt boyutlarında, yüksek lisans mezunlarının genellikle diğer gruplara göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Örneğin, centilmenlik alt boyutunda yüksek lisans mezunlarının ortalaması diğer eğitim seviyelerine göre daha yüksektir. Bu durum, eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve örgüt iklimine yönelik olumlu algıların artabileceğini göstermektedir.

Çizelge 14: Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve alt boyutları	Kategori	<i>f</i>	Ort.	S.S.	F	<i>p</i>	Fark
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	Lise	48	97,67	13,09	0,083	0,969	
	Ön lisans	64	98,27	16,02			
	Lisans	130	98,36	11,91			
	Yüksek lisans	68	98,94	14,97			
Özgecilik	Lise	48	20,4	4,88	0,787	0,502	
	Ön lisans	64	21	4,4			
	Lisans	130	21,05	3,59			
	Yüksek lisans	68	20,21	4,65			
Nezaket	Lise	48	22,29	2,95	0,839	0,473	
	Ön lisans	64	21,44	4,12			
	Lisans	130	22,03	2,96			
	Yüksek lisans	68	21,57	3,85			
Centilmenlik	Lise	48	16,88	5,44	1,51	0,212	
	Ön lisans	64	16,91	5,5			
	Lisans	130	16,36	5,78			
	Yüksek lisans	68	18,13	5,3			

Çizelge 14(devamı): Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Vicdanlılık	Lise	48	21,79	2,87	0,386	0,763
	Ön lisans	64	22,03	2,92		
	Lisans	130	21,82	3,1		
	Yüksek lisans	68	21,46	3,54		
Erdemlilik	Lise	48	16,31	3,53	1,611	0,187
	Ön lisans	64	16,89	3,37		
	Lisans	130	17,1	2,91		
	Yüksek lisans	68	17,57	2,9		
Örgüt İklimi Ölçeği	Lise	48	49,6	13,45	0,398	0,755
	Ön lisans	64	51,84	14,36		
	Lisans	130	50,23	12,71		
	Yüksek lisans	68	51,63	15,45		
Bağ Kurma	Lise	48	14,42	4,44	0,327	0,806
	Ön lisans	64	15,16	4,09		
	Lisans	130	14,75	3,7		
	Yüksek lisans	68	14,88	4,3		
Adalet	Lise	48	10,42	3,35	0,616	0,605
	Ön lisans	64	10,2	3,89		
	Lisans	130	10,68	3,29		
	Yüksek lisans	68	10,99	3,58		
İletişim	Lise	48	24,77	6,86	0,929	0,427
	Ön lisans	64	26,48	7,1		
	Lisans	130	24,81	6,78		
	Yüksek lisans	68	25,76	8,62		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, F : OneWay Anova Testi, F ark: Post Hoc Testleri

11. Son İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Son iş yerinde çalışma süresine göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması Çizelge 11’de gösterilmiştir. Yapılan tek yönlü ANOVA analizine göre, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarından Ortak Vizyon Oluşturma, Uygun Rol Modeli Sunma, Grup Hedeflerinin Belirlemesini Teşvik Etme, Bireysel Destek ve Zihinsel Teşvik puanlarında, son iş yerinde çalışma süresine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bu durum, çalışanların bu boyutlardaki algılarının iş yerinde ne kadar süre çalıştıklarına göre farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

Yüksek Performans Beklentisi alt boyutunda, 1-3 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlar (ortalama = 12,93), 3-6 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlar (ortalama = 13,05), 6-9 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlar (ortalama = 12,00), ve 9 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan çalışanlar (ortalama = 12,12) ortalama puanlar üzerinden değerlendirildiğinde, 1-3 yıl ve 3-6 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanların, 6-9 yıl ve 9 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanlardan daha yüksek ortalama puanlar aldığı gözlemlenmiştir ($p < 0.05$). Bu bulgu, yeni işe başlayan veya kısa süre çalışan çalışanların, daha uzun süre çalışanlara göre daha yüksek bir performans beklentisine sahip olabileceğini düşündürülebilir.

Çizelge 15: Son İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve alt boyutları	Kategori	<i>f</i>	Ort.	S.S.	F	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	1 yıldan az	36	84,56	19	2,276	0,061	
	1-3 yıl arası	105	79,49	18,87			
	3-6 yıl arası	66	83,97	16,95			
	6-9 yıl arası	43	75,09	19,39			
	9 yıl ve üzeri	60	83,32	18,17			
Ortak Vizyon Oluşturma	1 yıldan az	36	19,5	5,34	1,431	0,224	
	1-3 yıl arası	105	17,74	5,89			
	3-6 yıl arası	66	18,36	5,63			
	6-9 yıl arası	43	17,14	5,03			
	9 yıl ve üzeri	60	19,08	5,52			
Uygun Rol Modeli Sunma	1 yıldan az	36	11,44	2,82	1,642	0,164	
	1-3 yıl arası	105	10,64	3,57			
	3-6 yıl arası	66	11,24	3,31			
	6-9 yıl arası	43	9,98	4,01			
	9 yıl ve üzeri	60	11,42	3,31			
Grup Hedeflerinin Belirlemesini Teşvik Etme	1 yıldan az	36	15,33	4,67	2,062	0,086	
	1-3 yıl arası	105	14,02	5,13			
	3-6 yıl arası	66	15,61	3,96			
	6-9 yıl arası	43	13,65	4,56			
	9 yıl ve üzeri	60	15,15	4,38			
Yüksek Performans Beklentisi	1 yıldan az ^A	36	12,33	2,62	2,552	0,039*	B>D,E C>D,E
	1-3 yıl arası ^B	105	12,93	2,03			
	3-6 yıl arası ^C	66	13,05	1,7			
	6-9 yıl arası ^D	43	12	3,35			
	9 yıl ve üzeri ^E	60	12,12	2,51			
Bireysel Destek	1 yıldan az	36	14,75	5,11	2,334	0,056	
	1-3 yıl arası	105	13,27	3,84			
	3-6 yıl arası	66	14,11	4,05			
	6-9 yıl arası	43	12,33	4,4			
	9 yıl ve üzeri	60	14,05	3,75			
Zihinsel Teşvik	1 yıldan az	36	11,19	3,53	2,126	0,077	
	1-3 yıl arası	105	10,89	3,32			
	3-6 yıl arası	66	11,61	2,46			
	6-9 yıl arası	43	10	3,48			
	9 yıl ve üzeri	60	11,5	2,93			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *F: One Way Anova Testi, Fark: Post Hoc Testleri*

12. Son İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Son İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılmasına yönelik sonuçlar Çizelge 12’de gösterilmiştir. Yapılan tek yönlü ANOVA analizine göre, son iş yerinde çalışma süresine göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve alt boyutlarının puanlarında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bu sonuç, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bu davranışların alt boyutlarının (özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık, erdemlilik) iş yerinde ne kadar süre çalıştıklarına göre değişmediğini göstermektedir.

Her ne kadar ölçek ve alt boyutlarda kategoriler arasında ortalama puanlara göre anlamlı bir fark olmasa da, ortalama puanlara bakıldığında, özellikle 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanların bazı boyutlarda (özellikle özgecilik, centilmenlik ve erdemlilik) diğer gruplardan biraz daha yüksek puanlar aldığı gözlemlenmiştir. Kısa süreli çalışanların daha yüksek örgütsel vatandaşlık puanlarına sahip olmasının nedeni, işe yeni başlamış olmanın getirdiği motivasyon ve kendini kanıtlama, işletmeye kendini kabul ettirme isteği olabilir; bu da onların daha fazla çaba göstermelerine ve olumlu davranışlar sergilemelerine yol açabilir.

Çizelge 16: Son İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve alt boyutları	Kategori	<i>f</i>	Ort.	S.S.	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	1 yıldan az	36	102,06	13,13	1,008	0,403	
	1-3 yıl arası	105	97,71	13,13			
	3-6 yıl arası	66	98,7	15,27			
	6-9 yıl arası	43	96,16	11,87			
	9 yıl ve üzeri	60	98,48	14,14			
Özgecilik	1 yıldan az	36	22,03	3,74	1,233	0,297	
	1-3 yıl arası	105	20,77	4,27			
	3-6 yıl arası	66	20,45	4,28			
	6-9 yıl arası	43	20,02	4,09			
	9 yıl ve üzeri	60	20,82	4,39			
Nezaket	1 yıldan az	36	21,86	3,13	0,314	0,869	
	1-3 yıl arası	105	21,86	3,56			
	3-6 yıl arası	66	22,09	3,4			
	6-9 yıl arası	43	21,35	2,59			

Çizelge 16(devamı): Son İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

	9 yıl ve üzeri	60	21,92	3,97		
Centilmenlik	1 yıldan az	36	18,56	4,9		
	1-3 yıl arası	105	16,2	5,77		
	3-6 yıl arası	66	17,35	5,75	1,401	0,233
	6-9 yıl arası	43	17,26	4,42		
	9 yıl ve üzeri	60	16,6	6,07		
Vicdanlılık	1 yıldan az ^A	36	21,69	2,96		
	1-3 yıl arası ^B	105	21,68	2,98		
	3-6 yıl arası ^C	66	22,21	2,99	0,534	0,711
	6-9 yıl arası ^D	43	21,37	2,55		
	9 yıl ve üzeri ^E	60	21,82	3,92		
Erdemlilik	1 yıldan az	36	17,92	2,89		
	1-3 yıl arası	105	17,21	2,93		
	3-6 yıl arası	66	16,59	3,78	2,148	0,075
	6-9 yıl arası	43	16,16	2,77		
	9 yıl ve üzeri	60	17,33	2,86		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, F : One Way Anova Testi, F ark: Post Hoc Testleri

13. Son İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Son İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Ölçeği ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasına yönelik sonuçlar Çizelge 13’de gösterilmiştir. Tek yönlü ANOVA analizine göre, son iş yerinde çalışma süresine göre Örgüt İklimi Ölçeği ve alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Alt boyutlara baktığımızda, Bağ Kurma ($p = 0,097$) ve Adalet ($p = 0,055$) boyutlarında p değerleri anlamlılık sınırına yakın olsa da, yine de istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Ortalama puanlara bakıldığında, 1 yıldan az ve 9 yıl ve üzeri çalışanların Örgüt İklimi Ölçeği’nde ve bazı alt boyutlarda (Bağ Kurma ve Adalet) nispeten daha yüksek puanlar aldığı gözlemlenmiştir. Ancak, bu farklar istatistiksel olarak anlamlı olmadığından, dikkatle yorumlanmalıdır. Bu durum, çalışanların örgüt iklimine dair algılarının, iş yerinde geçirdikleri süreye göre belirgin bir şekilde değişmediğini göstermektedir. Çalışma süresine göre örgüt iklimi algısında belirgin bir fark olmamasının nedeni, örgüt ikliminin daha çok kurumun genel yapısı ve kültürüne bağlı olup, bireysel çalışma sürelerinden bağımsız olarak tüm çalışanlar tarafından benzer şekilde algılanması olabilir.

Çizelge 17: İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve alt boyutları	Kategori	f	Ort.	S.S.	F	p	Fark
Örgüt İklimi Ölçeği	1 yıldan az	36	51,69	14,77	1,872	0,115	
	1-3 yıl arası	105	50,01	13,64			
	3-6 yıl arası	66	51,24	13,08			
	6-9 yıl arası	43	46,74	14,02			
	9 yıl ve üzeri	60	53,93	13,54			
Bağ Kurma	1 yıldan az	36	15,22	3,72	1,98	0,097	
	1-3 yıl arası	105	14,28	4,10			
	3-6 yıl arası	66	15,11	3,90			
	6-9 yıl arası	43	13,98	4,51			
	9 yıl ve üzeri	60	15,77	3,68			
Adalet	1 yıldan az	36	10,97	3,29	2,342	0,055	
	1-3 yıl arası	105	10,59	3,53			
	3-6 yıl arası	66	10,92	3,45			
	6-9 yıl arası	43	9,19	3,53			
	9 yıl ve üzeri	60	11,08	3,37			
İletişim	1 yıldan az	36	25,50	8,54	1,52	0,196	
	1-3 yıl arası	105	25,14	7,27			
	3-6 yıl arası	66	25,21	6,57			
	6-9 yıl arası	43	23,58	6,98			
	9 yıl ve üzeri	60	27,08	7,38			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, F: One Way Anova Testi, Fark: Post Hoc Testleri

14. Aylık Toplam Gelir Durumuna Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Aylık toplam gelir durumuna göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması Çizelge 14’de gösterilmiştir. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasına yönelik yapılan tek yönlü ANOVA analizine göre, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, uygun rol modeli sunma ve yüksek performans beklentisi alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Hangi kategoriler arasında anlamlı farklar olduğunu tespit etmek maksadıyla yapılan çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, en yüksek gelir grubundaki çalışanların (50,001 ve üzeri TL) puanının (87,54) diğer tüm grup puan ortalamalarından (asgari ücret grubundaki çalışanların puanı 81,29, 17,000-25,000 TL grubundakilerin puanı 79,06, 25,001-35,000 TL grubundakilerin puanı

77,94 ve 35,001-50,000 TL grubundakilerin puanı 81,18) anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir.

Uygun Rol Modeli Sunma, en yüksek gelir grubundaki çalışanların (50,001 ve üzeri TL) puanının (12,1), diğer tüm grup puan ortalamalarından (asgari ücret grubundaki çalışanların puanı 10,46, 17,000-25,000 TL grubundakilerin puanı 10,74, 25,001-35,000 TL grubundakilerin puanı 10,27 ve 35,001-50,000 TL grubundakilerin puanı 10,98) anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yüksek Performans Beklentisi, asgari ücret grubundaki çalışanların (13,33) ve en yüksek gelir grubundaki çalışanların (50,001 ve üzeri TL) puanının (12,92), 17,000-25,000 TL grubundaki çalışanların puanından (11,94) ve 35,001-50,000 TL grubundaki çalışanların puanından (12,34) anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, 25,001-35,000 TL grubundaki çalışanların (12,87) puanının, 17,000-25,000 TL (11,94) ve 35,001-50,000 TL (12,34) grubundaki çalışanların puanından anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir.

Ortak Vizyon Oluşturma, Grup Hedeflerinin Belirlemesini Teşvik Etme, Bireysel Destek ve Zihinsel Teşvik alt boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Genel olarak, en yüksek gelir grubundaki çalışanların dönüşümcü liderlik ölçeği ve bazı alt boyutlarda daha yüksek ortalama puanlara sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, daha yüksek gelir elde eden çalışanların, liderlik becerilerini ve performans beklentilerini daha olumlu değerlendirdiklerini ya da bu çalışanların daha yüksek liderlik kalitesi algısına sahip olduklarını gösterebilir. Ayrıca, bu çalışanlar arasında uygun rol modeli sunma ve yüksek performans beklentisi konularında daha olumlu değerlendirmelerin yapılması, yüksek gelir düzeyinin çalışanların liderlik özelliklerine ve performanslarına ilişkin algılarını etkileyebileceğini düşündürmektedir. Ek olarak yüksek gelirli bireyler maddi açıdan daha az risk hissettiklerinden daha özgüvenli olabilirler. Bu nedenle de liderlik vasıfları daha gelişmiş olabilir.

Çizelge 18: Aylık toplam gelir durumuna Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve alt boyutları	Kategori	<i>f</i>	Ort.	S.S.	F	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Asgari ücret ^A	24	81,29	16,54	2,589	0,037*	E>B,C,D
	17,000-25,000 ^B	54	79,06	18,69			
	25,001-35,000 ^C	83	77,94	19,7			
	35,001-50,000 ^D	90	81,18	18,65			
	50,001 ve üzeri ^E	59	87,54	16,4			
Ortak Vizyon Oluşturma	Asgari ücret	24	18,54	5,48	2,105	0,08	
	17,000-25,000	54	17,83	4,84			
	25,001-35,000	83	17,35	6,2			
	35,001-50,000	90	18,12	5,48			
	50,001 ve üzeri	59	20	5,4			
Uygun Rol Modeli Sunma	Asgari ücret ^A	24	10,46	3,19	2,663	0,033*	E>A,B,C,D
	17,000-25,000 ^B	54	10,74	3,24			
	25,001-35,000 ^C	83	10,27	3,66			
	35,001-50,000 ^D	90	10,98	3,62			
	50,001 ve üzeri ^E	59	12,1	3,03			
Grup Hedeflerinin Belirlemesini Teşvik Etme	Asgari ücret	24	14,79	3,49	2,301	0,059	
	17,000-25,000	54	14,2	5,23			
	25,001-35,000	83	14,04	5,28			
	35,001-50,000	90	14,49	4,19			
	50,001 ve üzeri	59	16,25	4,02			
Yüksek Performans Beklentisi	Asgari ücret ^A	24	13,33	1,99	2,412	0,049*	A>B
	17,000-25,000 ^B	54	11,94	2,88			C>B
	25,001-35,000 ^C	83	12,87	2,12			E>B
	35,001-50,000 ^D	90	12,34	2,53			
	50,001 ve üzeri ^E	59	12,92	1,99			
Bireysel Destek	Asgari ücret	24	13,75	3,64	2,171	0,072	
	17,000-25,000	54	13,52	4,07			
	25,001-35,000	83	12,64	4,27			
	35,001-50,000	90	13,99	4,1			
	50,001 ve üzeri	59	14,58	4,14			
Zihinsel Teşvik	Asgari ücret	24	10,42	3,02	1,177	0,321	
	17,000-25,000	54	10,81	3,42			
	25,001-35,000	83	10,78	3,44			
	35,001-50,000	90	11,26	2,92			
	50,001 ve üzeri	59	11,69	2,85			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *F*: One Way Anova Testi, *Fark*: Post Hoc Testleri

15. Aylık Toplam Gelir Durumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Aylık toplam gelir durumuna göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılmasına yönelik sonuçlar Çizelge 15’de gösterilmiştir. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonuçları incelendiğinde, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ile Özgecilik, Nezaket, Vicdanlılık ve Erdemlilik boyutlarına ilişkin analizlerde toplam gelir düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Ancak, en yüksek gelir grubundaki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin ortalama puanı diğer gruplara göre görece daha yüksek olduğu görülmektedir.

Ancak, Centilmenlik boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p = 0,048$, $p<0,05$). Yapılan çoklu karşılaştırma testleri sonucu, bu boyutta, 25,001-35,00, 35,001-50,000 TL ve 50,001 TL ve üzeri gelir grubundaki çalışanların ortalamasının 17,00-25,00 grubundaki katılımcılardan anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç, aylık toplam gelir düzeyinin centilmenlik davranışlarını etkileyebileceğini göstermektedir. Aylık toplam gelir seviyesine göre genel bir değerlendirme yapıldığında daha yüksek gelir grubuna sahip çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği’nde ve alt boyutlarında daha yüksek puanlar aldığı gözlemlenmiştir.

Yüksek gelir düzeyine sahip çalışanların genellikle daha yüksek eğitim seviyesine sahip olmaları ve daha bilinçli olmaları muhtemeldir yapılan korelasyon analizinde bu husus doğrulanmıştır. Bu çalışmaya katılanların eğitim seviyesi ile gelir düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum, daha bilinçli ve yetenekli çalışanların daha yüksek gelir seviyelerine ulaşma eğiliminde olmalarıyla da ilişkilendirilebilir. Ayrıca, yüksek gelir düzeyine sahip çalışanların, işverenlerine ve çalıştıkları kuruma karşı daha fazla bağlılık hissedebilecekleri ve bu nedenle daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilecekleri de bir olasılıktır. Daha yüksek gelir seviyeleri genellikle daha iyi iş koşulları ve avantajlarla ilişkilendirilebilir, bu da çalışanların iş yerine daha sadık olmalarını teşvik edebilir.

Çizelge 19: Aylık toplam gelir durumuna göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve alt boyutları	Kategori	<i>f</i>	Ort.	S.S.	F	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	Asgari ücret	24	102,92	12,78	2,348	0,054	
	17,000-25,000	54	94,85	13,9			
	25,001-35,000	83	98,58	12,14			
	35,001-50,000	90	97,26	15,38			
	50,001 ve üzeri	59	101,1	12,27			
Özgecilik	Asgari ücret	24	21,88	3,73	1,35	0,251	
	17,000-25,000	54	20,61	4,35			
	25,001-35,000	83	21,02	4			
	35,001-50,000	90	20,02	4,42			
	50,001 ve üzeri	59	21,17	4,22			
Nezaket	Asgari ücret	24	22,42	3,54	1,019	0,398	
	17,000-25,000	54	21,39	3,96			
	25,001-35,000	83	21,92	3,06			
	35,001-50,000	90	21,53	3,67			
	50,001 ve üzeri	59	22,42	2,95			
Centilmenlik	Asgari ücret ^A	24	17,5	6,57	2,429	0,048*	C,D,E>B
	17,000-25,000 ^B	54	15	5,62			
	25,001-35,000 ^C	83	16,87	5,37			
	35,001-50,000 ^D	90	17,29	5,54			
	50,001 ve üzeri ^E	59	18,07	5,19			
Vicdanlılık	Asgari ücret	24	23,04	2,1	1,711	0,147	
	17,000-25,000	54	21,15	3,85			
	25,001-35,000	83	21,95	3,3			
	35,001-50,000	90	21,59	2,87			
	50,001 ve üzeri	59	21,88	2,74			
Erdemlilik	Asgari ücret	24	18,08	2,55	1,462	0,214	
	17,000-25,000	54	16,7	3,14			
	25,001-35,000	83	16,82	3,46			
	35,001-50,000	90	16,82	3,22			
	50,001 ve üzeri	59	17,56	2,51			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *F*: OneWay Anova Testi, *Fark*: Post Hoc Testleri

16. Aylık Toplam Gelir Durumuna Göre Örgüt İklimi Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Aylık toplam gelir durumuna göre Örgüt İklimi Ölçeği ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasına yönelik sonuçlar Çizelge 16’da gösterilmiştir. Tek yönlü ANOVA analizine göre, aylık toplam gelir durumuna göre örgüt iklimi ölçeği ve alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Alt boyutlar incelendiğinde, Örgüt İklim Ölçeği, Adalet ve İletişim boyutlarında p değerlerinin anlamlılık sınırına yakın olduğu ancak yine de istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı gözlemlenmiştir. Ortalama puanlara bakıldığında, asgari ücret grubu ve 50,001 TL ve üzeri gelir grubundaki çalışanların örgüt iklimi ölçeği ve bazı alt boyutlarında nispeten daha yüksek puanlar aldığı ancak bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Bu durum, çalışanların örgüt iklimine dair algılarının, aylık toplam gelir durumlarına göre belirgin bir şekilde değişmediğini göstermektedir.

Çizelge 20: Aylık toplam gelir durumuna göre Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve alt boyutları	Kategori	<i>f</i>	Ort.	S.S.	F	<i>p</i>	Fark
Örgüt İklimi Ölçeği	Asgari ücret	24	55,67	10,00	2,076	0,084	
	17,000-25,000	54	51,89	14,00			
	25,001-35,000	83	48,25	14,71			
	35,001-50,000	90	49,70	13,20			
	50,001 ve üzeri	59	52,95	13,82			
Bağ Kurma	Asgari ücret	24	16,37	3,19	1,489	0,205	
	17,000-25,000	54	14,91	4,38			
	25,001-35,000	83	14,20	4,19			
	35,001-50,000	90	14,70	3,74			
	50,001 ve üzeri	59	15,10	4,09			
Adalet	Asgari ücret	24	11,50	2,64	2,002	0,094	
	17,000-25,000	54	11,06	3,39			
	25,001-35,000	83	9,90	3,88			
	35,001-50,000	90	10,37	3,35			
	50,001 ve üzeri	59	11,19	3,37			
İletişim	Asgari ücret	24	27,79	5,35	2,044	0,088	
	17,000-25,000	54	25,93	7,07			
	25,001-35,000	83	24,14	7,68			
	35,001-50,000	90	24,63	7,00			
	50,001 ve üzeri	59	26,66	7,79			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, F: One Way Anova Testi, Fark: Post Hoc Testleri

17. Çalışan Sayısına Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Çalışan Sayısına göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması Çizelge 17’de gösterilmiştir. Yapılan tek yönlü ANOVA analizine göre, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Uygun Rol Modeli Sunma, Grup Hedeflerinin Belirlenmesini Teşvik Etme, Yüksek Performans Beklentisi ve Bireysel Destek boyutlarında kurum büyüklüğüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Bununla birlikte, Ortak Vizyon Oluşturma ve Zihinsel Teşvik boyutlarında çalışan sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklar gözlemlenmiştir ($p<0,05$). Ortak Vizyon Oluşturma boyutunda, 51-250 kişi arası çalışanı olan işletmelerdeki puanlar (19,59), 0-9 kişi arası çalışanı olan işletmelerdeki puanlardan (18,51) anlamlı derecede yüksektir. Aynı şekilde, Zihinsel Teşvik boyutunda, 51-250 kişi arası çalışanı olan işletmelerdeki puanlar (11,94), 0-9 kişi arası çalışanı olan işletmelerdeki puanlardan (11,01) anlamlı derecede yüksektir. Daha büyük işletmelerde Ortak Vizyon Oluşturma ve Zihinsel Teşvik boyutlarında daha yüksek puanların gözlemlenmesinin nedeni, bu tür işletmelerde liderlerin daha geniş ve çeşitli çalışan gruplarını motive etme, ortak hedefler doğrultusunda birleştirme gerekliliğinin daha fazla olması olabilir. Ortalama puanlara bakıldığında, genel olarak daha büyük işletmelerin dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarda daha yüksek puanlar aldığı gözlemlenmiştir.

Çizelge 21: Çalışan Sayısına Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve alt boyutları	Kategori	<i>f</i>	Ort.	S.S.	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	0-9 kişi	69	81,33	17,52	2,328	0,056	
	10-25 kişi	48	75,56	19,64			
	26-50 kişi	54	79,59	19,21			
	51-250 kişi	78	85,58	17,02			
	251 ve üzeri	61	81,11	19,43			
Ortak Vizyon Oluşturma	0-9 kişi ^A	69	18,51	5,65	3,934	0,004*	D>A
	10-25 kişi ^B	48	15,67	5,8			
	26-50 kişi ^C	54	17,94	6,03			
	51-250 kişi ^D	78	19,59	4,69			
	251 ve üzeri ^E	61	18,57	5,57			
Uygun Rol Modeli Sunma	0-9 kişi	69	11,16	3,42	2,082	0,083	
	10-25 kişi	48	9,85	3,48			
	26-50 kişi	54	10,48	3,82			
	51-250 kişi	78	11,51	3,33			
	251 ve üzeri	61	11,11	3,22			
Grup Hedeflerinin Belirlemesini Teşvik Etme	0-9 kişi	69	14,61	4,73	1,855	0,118	
	10-25 kişi	48	13,35	5,19			
	26-50 kişi	54	14,28	4,44			
	51-250 kişi	78	15,54	4,17			
	251 ve üzeri	61	15,05	4,78			
Yüksek Performans Beklentisi	0-9 kişi	69	12,59	2,56	0,14	0,967	
	10-25 kişi	48	12,69	2,18			
	26-50 kişi	54	12,39	2,67			
	51-250 kişi	78	12,67	2,38			
	251 ve üzeri	61	12,64	2,11			
Bireysel Destek	0-9 kişi	69	13,45	3,86	1,181	0,319	
	10-25 kişi	48	14,02	4,06			
	26-50 kişi	54	13,3	3,68			
	51-250 kişi	78	14,33	4,15			
	251 ve üzeri	61	12,97	4,83			
Zihinsel Teşvik	0-9 kişi ^A	69	11,01	2,94	3,157	0,015*	D>A
	10-25 kişi ^B	48	9,98	3,1			
	26-50 kişi ^C	54	11,2	3,19			
	51-250 kişi ^D	78	11,94	2,82			
	251 ve üzeri ^E	61	10,77	3,57			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *F*: One Way Anova Testi, *Fark*: Post Hoc Testleri

18. Çalışan Sayısına Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Çalışan Sayısına göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılmasına yönelik sonuçlar Çizelge 18’de gösterilmiştir.

Tek yönlü ANOVA analizine göre, kurum büyüklüğüne göre Nezaket ve Centilmenlik boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Özgecilik, Vicdanlılık ve Erdemlilik alt boyutlarında kurum büyüklüğüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir ($p<0,05$). Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği’nde, 0-9 kişi ve 251 ve üzeri çalışanı olan kurumlar, 10-25 kişi ve 26-50 kişi çalışanı olan kurumlardan anlamlı derecede daha yüksek puan almıştır. Özgecilik boyutunda, 251 ve üzeri çalışanı olan kurumlar, 10-25 kişi, 26-50 kişi ve 51-250 kişi çalışanı olan kurumlardan anlamlı derecede daha yüksek puan alırken, 0-9 kişi çalışanı olan kurumlar da 51-250 kişi çalışanı olan kurumlardan daha yüksek puan almıştır. Vicdanlılık boyutunda, 0-9 kişi çalışanı olan kurumlar, 251 ve üzeri çalışanı olan kurumlardan, 51-250 kişi çalışanı olan kurumlar ise 10-25 kişi, 26-50 kişi ve 251 ve üzeri çalışanı olan kurumlardan daha yüksek puan almıştır. Erdemlilik boyutunda ise, 0-9 kişi, 51-250 kişi ve 251 ve üzeri çalışanı olan kurumlar, 10-25 kişi çalışanı olan kurumlardan anlamlı derecede daha yüksek puan almıştır. Bu sonuçlar, kurum büyüklüğünün örgütsel vatandaşlık ve bazı alt boyutlar üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu göstermektedir. Puan ortalamalarına bakarak genel bir değerlendirme yapılacak olursa, daha büyük kurumlar (251 ve üzeri çalışanı olan) ve daha küçük kurumlar (0-9 çalışanı olanlar) örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarında daha yüksek puanlar almaktadır. Bu sonuçlara göre yorum yapmak gerekirse büyük kurumlar, yapılandırılmış programlar ve geniş imkanlarla örgütsel vatandaşlık, özgecilik ve erdemlilik gibi boyutları teşvik ederken, küçük kurumlar yakın ilişkiler ve bireysel sorumluluk bilinciyle bu davranışları artırabilir. Orta ölçekli kurumlar ise bu destek ve etkileşim dengesini tam kuramadığı için daha düşük puanlar alabilmektedir.

Çizelge 22: Çalışan Sayısına göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve alt boyutları	Kategori	f	Ort.	S.S.	F	p	Fark
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	0-9 kişi ^A	69	99,94	12,57	2,927	0,021*	A,E>B,C D>B
	10-25 kişi ^B	48	94,38	12,65			
	26-50 kişi ^C	54	95	17,18			
	51-250 kişi ^D	78	99,58	12,9			
	251 ve üzeri ^E	61	101,13	12,06			
Özgecilik	0-9 kişi ^A	69	21,26	4,15	4,982	0,001**	E>B,C,D A>D
	10-25 kişi ^B	48	19,85	4,1			
	26-50 kişi ^C	54	19,3	4,98			
	51-250 kişi ^D	78	20,59	4,15			
	251 ve üzeri ^E	61	22,39	3,06			
Nezaket	0-9 kişi	69	21,99	3,46	1,234	0,296	
	10-25 kişi	48	21,71	2,57			
	26-50 kişi	54	21,52	4,27			
	51-250 kişi	78	21,44	3,5			
	251 ve üzeri	61	22,62	3,02			
Centilmenlik	0-9 kişi	69	16,88	5,98	1,435	0,222	
	10-25 kişi	48	15,79	4,4			
	26-50 kişi	54	16,13	6,53			
	51-250 kişi	78	17,58	5,5			
	251 ve üzeri	61	17,82	5,02			
Vicdanlılık	0-9 kişi ^A	69	22,19	3,27	3,116	0,016*	A>E D>B,C,E
	10-25 kişi ^B	48	21,27	3,04			
	26-50 kişi ^C	54	21,44	3,55			
	51-250 kişi ^D	78	22,58	2,24			
	251 ve üzeri ^E	61	20,98	3,36			
Erdemlilik	0-9 kişi ^A	69	17,62	3,07	3,389	0,01*	A,D,E>B
	10-25 kişi ^B	48	15,75	3,51			
	26-50 kişi ^C	54	16,61	3,78			
	51-250 kişi ^D	78	17,4	2,5			
	251 ve üzeri ^E	61	17,31	2,62			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, F: One Way Anova Testi, Fark: Post Hoc Testleri

19. Çalışan Sayısına Göre Örgüt İklimi Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Aylık toplam gelir durumuna göre Örgüt İklimi Ölçeği ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasına yönelik sonuçlar Çizelge 19’da gösterilmiştir.

Tek yönlü ANOVA analizine göre, Örgüt İklimi Ölçeği ($p=0,007$), Adalet ($p=0,001$) ve İletişim ($p=0,006$) boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir

($p<0,01$). Örgüt İklimi Ölçeği'nde, 0-9 kişi ve 51-250 kişi kategorisindeki çalışanların puanları, 10-25 kişi ve 251 ve üzeri kişi kategorisindeki çalışanlardan anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Adalet boyutunda, 0-9 kişi kategorisindeki çalışanların puanları, 10-25 kişi kategorisindekilerden anlamlı derecede yüksek iken, 51-250 kişi kategorisindekilerin puanları, 251 ve üzeri kişi kategorisindekilerden anlamlı derecede yüksektir. İletişim boyutunda ise, 0-9 kişi ve 51-250 kişi kategorisindeki çalışanların puanları, 10-25 kişi ve 251 ve üzeri kişi kategorisindekilerden anlamlı derecede yüksek bulunmuştur.

Diğer alt boyutlara bakıldığında, Bağ Kurma boyutunda ($p=0,163$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Ortalama puanlara göre, çalışan sayısı arttıkça örgüt iklimi ve bazı alt boyutlarda (Örgüt İklimi Ölçeği, Adalet ve İletişim) daha yüksek puanlar alındığı gözlemlenmiştir.

Örgüt İklimi Ölçeği ve 3 alt boyut (Bağ Kurma, Adalet, İletişim) puanlarının çalışan sayısına göre değerlendirilmesinde, çalışan sayısı 51-250 arasında olan kategorinin en yüksek puan ortalamalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, bu şirketlerin etkili yönetim, güçlü iletişim ve adalet algısı yaratma konularında diğer kategorilere göre daha başarılı oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Çizelge 23: Çalışan Sayısına Göre Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve alt boyutları	Kategori	<i>f</i>	Ort.	S.S.	F	<i>p</i>	Fark
Örgüt İklimi Ölçeği	0-9 kişi ^A	69	52,94	13,60	3,63	0,007**	A>B,E D>B,C,E
	10-25 kişi ^B	48	46,75	14,55			
	26-50 kişi ^C	54	49,41	14,98			
	51-250 kişi ^D	78	54,38	11,96			
	251 ve üzeri ^E	61	48,08	13,20			
Bağ Kurma	0-9 kişi	69	15,35	4,35	1,643	0,163	
	10-25 kişi	48	14,29	3,96			
	26-50 kişi	54	14,24	4,14			
	51-250 kişi	78	15,49	3,82			
	251 ve üzeri	61	14,25	3,74			

Çizelge 23(devamı): Çalışan Sayısına Göre Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Adalet	0-9 kişi ^A	69	11,20	3,15	5,434	0,001**	A,C,D,E>B D>E
	10-25 kişi ^B	48	8,85	3,49			
	26-50 kişi ^C	54	10,37	3,81			
	51-250 kişi ^D	78	11,55	3,03			
	251 ve üzeri ^E	61	10,31	3,61			
İletişim	0-9 kişi ^A	69	26,39	7,09	3,653	0,006**	A>B,E D>B,C,E
	10-25 kişi ^B	48	23,60	7,97			
	26-50 kişi ^C	54	24,80	7,55			
	51-250 kişi ^D	78	27,35	6,07			
	251 ve üzeri ^E	61	23,52	7,56			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, F: OneWay Anova Testi, Fark: Post Hoc Testleri

20. Toplam Çalışma Süresine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Toplam çalışma süresine göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması Çizelge 20’de gösterilmiştir. Yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile Ortak Vizyon Oluşturma, Uygun Rol Modeli Sunma, Grup Hedeflerinin Belirlemesini, Teşvik Etme Bireysel Destek ve Zihinsel Teşvik alt boyutlarında çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bunun yanında Yüksek Performans Beklentisi alt boyutunda ise toplam çalışma sürelerine göre katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($p>0,05$).

Anlamlı farkların tespit edildiği ölçek ve alt boyutlarına ilişkin yapılan çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik ölçeğinde, 1 yıldan az çalışma süresi olanlar (93,23), 1-3 yıl arası (71,25), 6-9 yıl arası (77,83) ve 9 yıl ve üzeri (81,95) çalışma süresi olanlardan anlamlı derecede daha yüksek puan almıştır. Ayrıca, 9 yıl ve üzeri çalışanlar (81,95) 1-3 yıl arası (71,25) çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksek puan almıştır. 3-6 yıl arası (84,86) çalışanlar, 1-3 yıl arası (71,25) ve 6-9 yıl arası (77,83) çalışanlardan daha yüksek puan almıştır.

Ortak vizyon oluşturma boyutunda da, 1 yıldan az çalışma süresi olanlar (21,77), 1-3 yıl arası (15,54), 6-9 yıl arası (17,94) ve 9 yıl ve üzeri (18,36) çalışanlardan daha yüksek puan almıştır. 3-6 yıl arası çalışanlar (18,85), 1-3 yıl arası (15,54) çalışanlardan

daha yüksek puan alırken, 9 yıl ve üzeri (18,36) çalışanlar da 1-3 yıl arası (15,54) çalışanlardan daha yüksek puan almıştır.

Uygun rol modeli sunma boyutunda da, 1 yıldan az çalışma süresi olanlar (12,62), 1-3 yıl arası (8,32), 6-9 yıl arası (10,53) ve 9 yıl ve üzeri (11,04) çalışanlardan daha yüksek puan almıştır. 9 yıl ve üzeri çalışanlar (11,04), 1-3 yıl arası (8,32) çalışanlardan daha yüksek puan almıştır. 3-6 yıl arası (11,9) çalışanlar, 1-3 yıl arası (8,32) ve 6-9 yıl arası (10,53) çalışanlardan daha yüksek puan almıştır.

Grup hedeflerinin belirlenmesini teşvik etme boyutunda, 1-3 yıl arası (12,5), 6-9 yıl arası (13,55) ve 9 yıl ve üzeri (14,95) çalışanlardan daha yüksek puan almıştır. 3-6 yıl arası (15,73) çalışanlar, 1-3 yıl arası (12,5) çalışanlardan daha yüksek puan almıştır. 9 yıl ve üzeri (14,95) çalışanlar da 1-3 yıl arası (12,5) çalışanlardan daha yüksek puan almıştır.

Bireysel destek boyutunda, 1-3 yıl arası (13,36), 6-9 yıl arası (12,66) ve 9 yıl ve üzeri (13,97) çalışanlardan daha yüksek puan almıştır. 3-6 yıl arası (13,37) çalışanlar, 1-3 yıl arası (13,36) çalışanlardan daha yüksek puan almıştır. 9 yıl ve üzeri (13,97) çalışanlar da 1-3 yıl arası (13,36) çalışanlardan daha yüksek puan almıştır.

Zihinsel teşvik boyutunda da, 1-3 yıl arası (9,36), 6-9 yıl arası (10,67) ve 9 yıl ve üzeri (11,12) çalışanlardan daha yüksek puan almıştır. 3-6 yıl arası (11,92) çalışanlar, 1-3 yıl arası (9,36) çalışanlardan daha yüksek puan almıştır. 9 yıl ve üzeri (11,12) çalışanlar da 1-3 yıl arası (9,36) çalışanlardan daha yüksek puan almıştır.

Bu sonuçlar üzerinden puan ortalamalarına göre genel bir değerlendirme yapılacak olursa, kısa süreli çalışanlar (1 yıldan az) genel olarak, dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının çoğunda en yüksek puanları almışlardır. Bu, kısa süreli çalışanların liderlik algısının daha olumlu olduğunu göstermektedir. Kısa süreli çalışanların dönüşümcü liderlikte daha yüksek puan almasının nedeni, işe yeni başlamanın getirdiği motivasyon, beklentiler ve heyecan olabilir. Ayrıca, liderlerle olan ilişkilerinin henüz taze olması, yönetim tarzını daha olumlu algılamalarına ve iş ortamını daha iyimser değerlendirmelerine yol açmış olabilir. Orta düzey çalışma süresi (3-6 yıl) olan grup da genellikle yüksek puanlar almış olup, birçok boyutta anlamlı derecede diğer gruplardan daha yüksek puanlar göstermiştir. Bu, orta düzeyde çalışma süresi olan çalışanların liderlik algılarının olumlu olduğunu göstermektedir. Uzun süreli çalışanlar (9 yıl ve üzeri) bazı alt boyutlarda yüksek puanlar almış olup,

genel olarak daha olumlu liderlik algısına sahiptirler. Özellikle 1-3 yıl arası çalışanlardan daha yüksek puanlar almışlardır. 1-3 yıl arası çalışma süresi olan çalışanlar genellikle en düşük puanları almışlardır. Bu durum, bu grubun liderlik algısının daha olumsuz olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, çalışma süresine bağlı olarak dönüşümcü liderlik algısında önemli farklılıklar olduğunu ve liderlik algısının genellikle çalışma süresi arttıkça değişebileceğini göstermektedir.

Bu sonuçlar, kısa süreli çalışanların işe yeni başlamanın getirdiği heyecanla liderliği daha olumlu algıladığını, orta düzeydeki çalışanların ise deneyim kazandıkça liderlik stratejilerini daha iyi takdir ettiğini göstermektedir. Uzun süreli çalışanlar, liderlik tarzına daha fazla uyum sağlarken, 1-3 yıl arası çalışanların ise beklentilerin karşılanmadığı bir adaptasyon süreci yaşadıkları için liderliği daha olumsuz algılayabileceği düşünülebilir.

Çizelge 24: Toplam Çalışma Süresine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve alt boyutları	Kategori	f	Ort.	S.S.	F	p	Fark
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	1 yıldan az ^A	13	93,23	15,02	4,749	0,001**	A>B,D,E
	1-3 yıl arası ^B	28	71,25	20,05			
	3-6 yıl arası ^C	59	84,86	17,89			
	6-9 yıl arası ^D	64	77,83	18,67			
	9 yıl ve üzeri ^E	146	81,95	17,88			
Ortak Vizyon Oluşturma	1 yıldan az ^A	13	21,77	5,18	3,246	0,013*	B,D,E<A
	1-3 yıl arası ^B	28	15,54	5,2			
	3-6 yıl arası ^C	59	18,85	5,32			
	6-9 yıl arası ^D	64	17,94	5,9			
	9 yıl ve üzeri ^E	146	18,36	5,52			
Uygun Rol Modeli Sunma	1 yıldan az ^A	13	12,62	2,66	6,582	0,01**	A>B,D,E
	1-3 yıl arası ^B	28	8,32	3,48			
	3-6 yıl arası ^C	59	11,9	3,07			
	6-9 yıl arası ^D	64	10,53	3,42			
	9 yıl ve üzeri ^E	146	11,04	3,45			
Grup Hedeflerinin Belirlemesini Teşvik Etme	1 yıldan az	13	17,08	3,5	4,397	0,002**	B,D,E<A
	1-3 yıl arası	28	12,5	5,22			
	3-6 yıl arası	59	15,73	4,98			

Çizelge 24(devamı): Toplam Çalışma Süresine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

	6-9 yıl arası	64	13,55	4,49			
	9 yıl ve üzeri	146	14,95	4,36			
Yüksek Performans Beklentisi	1 yıldan az ^A	13	12,92	2,6			
	1-3 yıl arası ^B	28	12,18	2,82			
	3-6 yıl arası ^C	59	13,1	2,04	1,035	0,389	
	6-9 yıl arası ^D	64	12,48	2,36			
	9 yıl ve üzeri ^E	146	12,5	2,41			
Bireysel Destek	1 yıldan az ^A	13	16,54	3,31			
	1-3 yıl arası ^B	28	13,36	4,16			B,D,E<A
	3-6 yıl arası ^C	59	13,37	4,28	2,888	0,023*	C>B
	6-9 yıl arası ^D	64	12,66	4,22			E>B
	9 yıl ve üzeri ^E	146	13,97	4,01			
Zihinsel Teşvik	1 yıldan az ^A	13	12,31	2,75			
	1-3 yıl arası ^B	28	9,36	3,29			B,D,E<A
	3-6 yıl arası ^C	59	11,92	3,23	4,042	0,003**	C>B
	6-9 yıl arası ^D	64	10,67	3,35			E>B
	9 yıl ve üzeri ^E	146	11,12	2,91			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, F: One Way Anova Testi, Fark: Post Hoc Testleri

21. Toplam Çalışma Süresine Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Toplam Çalışma Süresine Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılmasına yönelik sonuçlar Çizelge 21’de gösterilmiştir. Yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ile Özgecilik, Nezaket, Vicdanlılık ve Erdemlilik alt boyutlarında çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bunun yanında Centilmenlik alt boyutunda ise toplam çalışma sürelerine göre katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($p>0,05$).

Hangi kategoriler arasında anlamlı farklar olduğunu tespit etmek maksadıyla yapılan çoklu karşılaştırma testleri sonucunda, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Özgecilik, Nezaket, Vicdanlılık ve Erdemlilik boyutlarında 1-3 yıl çalışanların puanlarının diğer sürelerle göre anlamlı derecede daha düşük puana sahip olduğu belirlenmiştir.

Her ne kadar anlamlı bir fark olmasa da genel olarak, 1 yıldan az çalışma süresine sahip olan çalışanlar, örgütsel vatandaşlık ölçeği ve alt boyutlarında en yüksek puan ortalamalarına sahiptir.

Bu sonuç bağlamında çalışanlar işe ilk başladıklarında genellikle yüksek motivasyon ve beklentilerle işe başlarlar. Bu süreçte iş tatmini yüksek olabilir ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışları daha belirgin olur. 1-3 yıl arasında ise çalışanlar işin gerçekleriyle ve zorluklarıyla daha fazla karşılaşır. Bu dönemde ilk heves ve motivasyon azalmış olabilir. İşin monotonluğu, kariyer gelişimi beklentilerinin karşılanmaması veya işin zorluklarının daha belirgin hale gelmesi nedeniyle iş tatmini düşebilir. Sonrasında ise mevcut şartları kabullenme ve bu koşullarda yeni kariyer planlamaları ile tekrar adaptasyon sağlama ile vatandaşlık puanları yükselebilir.

Çizelge 25: Toplam Çalışma Süresine Göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve alt boyutları	Kategori	<i>f</i>	Ort.	S.S.	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	1 yıldan az	13	103,77	10,35	6,675	0,01**	B<A,C,D,E
	1-3 yıl arası	28	86,89	14,99			
	3-6 yıl arası	59	101,37	11,01			
	6-9 yıl arası	64	99,06	11,31			
	9 yıl ve üzeri	146	98,55	14,51			
Özgecilik	1 yıldan az	13	23,23	2,68	8,087	0,01**	A,C,D,E>B
	1-3 yıl arası	28	16,93	4,42			
	3-6 yıl arası	59	21,49	3,46			
	6-9 yıl arası	64	21,02	3,13			
	9 yıl ve üzeri	146	20,86	4,58			
Nezaket	1 yıldan az	13	22,77	3,27	7,015	0,01**	B<A,C B<D,E
	1-3 yıl arası	28	19	4,31			
	3-6 yıl arası	59	22,9	2,38			
	6-9 yıl arası	64	21,69	3,14			
	9 yıl ve üzeri	146	21,96	3,48			
Centilmenlik	1 yıldan az	13	17,15	6,78	0,603	0,661	
	1-3 yıl arası	28	16,36	4,64			
	3-6 yıl arası	59	16,07	6,87			
	6-9 yıl arası	64	17,25	5,01			
	9 yıl ve üzeri	146	17,25	5,32			
Vicdanlılık	1 yıldan az ^A	13	22,38	2,02	6,954	0,01**	B<A,C,D,E
	1-3 yıl arası ^B	28	19,54	4,24			
	3-6 yıl arası ^C	59	23,1	2,29			
	6-9 yıl arası ^D	64	21,62	3,16			
	9 yıl ve üzeri ^E	146	21,68	2,98			
Erdemlilik	1 yıldan az	13	18,23	2,55	4,956	0,01**	B<A,C B<D,E
	1-3 yıl arası	28	15,07	3,23			
	3-6 yıl arası	59	17,81	2,52			
	6-9 yıl arası	64	17,48	3,16			
	9 yıl ve üzeri	146	16,8	3,18			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *F*: One Way Anova Testi, *Fark*: Post Hoc Testleri

22. Toplam Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Ölçeği Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Toplam Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Ölçeği ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasına yönelik sonuçlar Çizelge 22’de gösterilmiştir.

Tek yönlü ANOVA analizi sonuçlarına göre, Örgüt İklimi Ölçeği'nde ($p=0,01$), Adalet boyutunda ($p=0,01$) ve İletişim boyutunda ($p=0,01$) toplam çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0,01$). Örgüt İklimi Ölçeği'nde, 1 yıldan az çalışma süresine sahip olanların puan ortalamalarının diğer grup puan ortalamalarından anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir. Yine 3-6 çalışma süresine sahip katılımcıların puan ortalamalarının 1-3 yıl, 6-9 yıl ve 9 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalamalarından anlamlı derece yüksek olduğu görülmektedir. Aynı şekilde Bağ kurma, adalet ve iletişim alt boyutlarında da 1 yıldan az ve 3-6 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olan katılımcıların puan ortalamalarının diğer kategorilerdekilerden anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir. Puan ortalamaları bağlamında genel bir değerlendirme yapılacak olursa, çalışma süresi arttıkça örgüt iklimi ve alt boyutlarındaki puan ortalamalarının genel olarak düştüğü gözlemlenmektedir. En yüksek puan ortalamaları, 1 yıldan az süreyle çalışan çalışanlara aittir. Bu durum, kısa süreli çalışanların örgüt iklimine daha olumlu bakış açısına sahip olduklarını gösterebilir. Ayrıca, 3-6 yıl arası çalışma süresi olan çalışanlar da yüksek puan ortalamalarına sahip olup, orta düzeyde bir çalışma süresi ile olumlu örgüt iklimi algısına işaret edebilir. Öte yandan, 1-3 yıl arası, 6-9 yıl arası ve 9 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların puan ortalamalarının daha düşük olması, bu grupların örgüt iklimine dair daha olumsuz algılara sahip olabileceğini düşündürmektedir.

Çizelge 26: Toplam Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek ve alt boyutları	Kategori	f	Ort.	S.S.	F	p	Fark
Örgüt İklimi Ölçeği	1 yıldan az ^A	13	63,08	6,46	6,357	0,01**	A>B,C,D,E C>B,D,E
	1-3 yıl arası ^B	28	44,39	12,32			
	3-6 yıl arası ^C	59	55,00	14,05			
	6-9 yıl arası ^D	64	48,67	13,50			
	9 yıl ve üzeri ^E	146	50,12	13,52			
Bağ Kurma	1 yıldan az ^A	13	18,23	1,96	6,633	0,01**	A>B,D,E C>B,D,E
	1-3 yıl arası ^B	28	13,18	4,02			
	3-6 yıl arası ^C	59	16,22	3,70			
	6-9 yıl arası ^D	64	13,91	3,78			
	9 yıl ve üzeri ^E	146	14,64	4,09			
Adalet	1 yıldan az ^A	13	13,38	1,85	5,062	0,01**	A>B,D,E C>B,D,E
	1-3 yıl arası ^B	28	9,14	3,35			
	3-6 yıl arası ^C	59	11,61	3,39			
	6-9 yıl arası ^D	64	10,36	3,78			
	9 yıl ve üzeri ^E	146	10,34	3,34			
İletişim	1 yıldan az ^A	13	31,46	3,71	5,179	0,01**	A>B,D,E C>B,D,E
	1-3 yıl arası ^B	28	22,07	6,13			
	3-6 yıl arası ^C	59	27,17	7,91			
	6-9 yıl arası ^D	64	24,41	6,90			
	9 yıl ve üzeri ^E	146	25,13	7,24			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, F: One Way Anova Testi, Fark: Post Hoc Testleri

23. Ölçek ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki Düzeyleri

Katılımcılara uygulanan ölçekler arasındaki ilişki düzeyleri incelenmiş olup, Çizelge23’de gösterilmiştir. Yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre; Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği arasında pozitif ve orta düzeyde bir korelasyon vardır. Bu, dönüşümcü liderlik özellikleri yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının da yüksek olma eğiliminde olduğunu gösterir ($r = 0.45^{**}$, $p < 0.01$). Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile Örgüt İklimi Ölçeği arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir korelasyon vardır. Bu, dönüşümcü liderlik özellikleri yüksek olan çalışanların, örgüt iklimini de olumlu algılama eğiliminde olduğunu gösterir ($r = 0.81^{**}$, $p < 0.01$). Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ile Örgüt İklimi Ölçeği arasında pozitif ve orta düzeyde bir korelasyon vardır. Bu, örgütsel vatandaşlık davranışları yüksek olan çalışanların, örgüt iklimini de olumlu algılama eğiliminde

olduğunu gösterir ($r = 0.52^{**}$, $p = 0.01$). Korelasyon analizi sadece iki değişken arasındaki ilişkinin kuvveti ve yönü hakkında bilgi verir, neden sonuç ilişkisine dair bir yorum yapmak uygun değildir.

Çizelge23. Katılımcılara Uygulanan Ölçekler Arasındaki İlişki Düzeyleri

Ölçek	Katsay ı	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	Örgüt İklimi Ölçeği
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	r p	1 310		
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	r p	0,45** 310	1 310	
Örgüt İklimi Ölçeği	r p	0,81** 0,01	0,52** 0,01	1 310

** $p < 0,01$, $r =$ Pearson korelasyon analizi

24. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü

Örtük değişkenler ile çizilmiş bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu modelde araştırma modeli için öne sürülen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H1: Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlığı olumlu yönde etkiler.

H2: Dönüşümcü liderlik, örgüt iklimini olumlu yönde etkiler.

H3: Örgüt iklimi Örgütsel vatandaşlığı olumlu yönde etkiler.

H4: Örgüt ikliminin, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide aracılık rolü vardı.

Örtük değişkenlerle çizilen aracılı yapısal modele ait standardize yol diyagramı Şekil 1’de verilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri IBM AMOS 24 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 24’de görülmektedir. İlk olarak H1 (Dönüşümcü liderlik örgütsel vatandaşlığı olumlu yönde etkiler) hipotezini test etmek amacıyla dönüşümcü liderliğin dışsal, örgütsel vatandaşlığın içsel değişken olduğu gözlenen değişkenli yapısal model test edilmiştir. Analiz sonuçları Şekil 1’de gösterilmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin örgütsel

vatandaşlık davranışını yordadığı ($\beta=0,45$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H1 hipotezi desteklenmiştir.

Çalışmanın diğer hipotezlerini test etmek maksadıyla örgüt ikliminin aracı değişken olduğu başka bir model kurulmuştur. Aracılı yapısal model analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin örgüt iklimini yordadığı ($\beta=0,811$; $p<0,01$) görülmüştür. Bu sonuçlara göre H2 hipotezi desteklenmiştir.

Benzer şekilde, aracı değişken örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinin ($\beta=0,450$; $p<0,01$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu durumda H3 hipotezi desteklenmiştir. Ancak aracı değişken olan örgüt ikliminin modele dahil edilmesi ile dönüşümcü liderlikten örgütsel vatandaşlığa giden c' yolunun anlamsız ($p>0,05$) döndüğü görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel iklimin dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında tam aracı bir role sahip olduğu ortaya konmuştur.

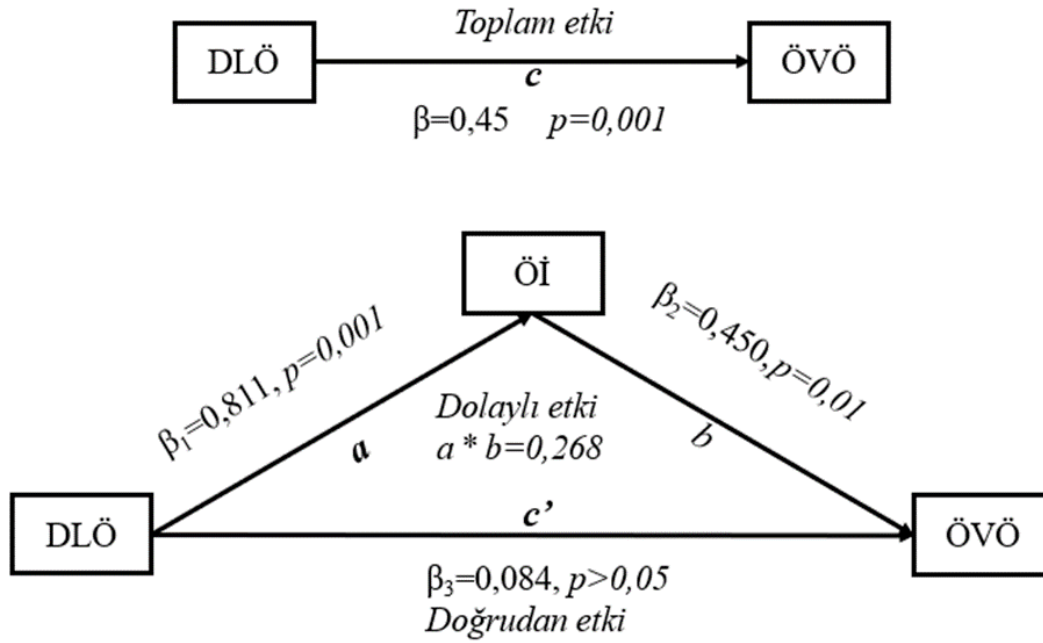
Dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide örgüt ikliminin aracılık rolüne sahip olup olmadığını test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan yol analizi yapılmıştır. Bu yöntemle yapılan aracılık analizlerinde, araştırma hipotezlerinin desteklenmesi için analiz neticesinde elde edilen %95 güven aralığındaki (GA) değerlerin sıfır (0) değerini içermemesi beklenir.³⁶⁴ Bootstrap sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin örgüt iklimi rolüyle örgütsel vatandaşlık üzerindeki dolaylı etkisi anlamlıdır ($\beta =0,365$, %95 GA [0,189, 0,526]). Çünkü alt ve üst güven aralıkları sıfır değerini içermemektedir. Bu durumda H4 hipotezi de desteklenmiştir.

³⁶⁴Sait Gürbüz, **Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2019, s.124.

Çizelge 27: Yapısal Model Analiz Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Örgüt iklimi		Örgütsel Vatandaşlık	
	β	SH	β	SH
Dönüşümcü liderlik (c yolu)			0,45*	0,037
R ²			0,202	
Dönüşümcü liderlik (a yolu)	0,811**	0,025		
R ²	0,658			
Dönüşümcü liderlik (c' yolu)			0,365***	0,061
Örgüt iklimi (b yolu)			0,450**	0,082
R ²			0,271	
Dolaylı etki			0,365, (0,189, 0,526)	

*p<0,05; **p<0,01;p>0,05, SH= Standart hata; parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme=5000



Şekil 5: Örgüt ikliminin, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide oynadığı aracılık rolü

β =Standardize edilmiş regresyon katsayısı

25. Hipotezler

Aşağıdaki Çizelge 20’de yer alan ölçek ve alt boyutlarının cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, son işyerinde çalışma süresi, aylık toplam gelir, çalışan sayısı ve toplam çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstereceğine ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Yapılan analizler sonucu hipotezlerin red/kabul durumları ortaya çıkarılmıştır.

Çizelge 24 Hipotez Çizelgesi

Ölçek ve alt boyutları	Cinsiyet	Yas	Medeni Durumun	Eğitim Durumu	Son işyeri çalışma süresi	Aylık Gelir	Çalışan sayısı	Toplam çalışma süresi
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Kabul	Ret	Ret	Ret	Ret	Kabul	Ret	Kabul
Ortak Vizyon Oluşturma	Kabul	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Kabul	Kabul
Uygun Rol Modeli Sunma	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Kabul	Ret	Kabul
Grup Hedeflerinin Belirlemesini Teşvik Etme	Kabul	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Kabul
Yüksek Performans Beklentisi	Kabul	Ret	Ret	Kabul	Kabul	Kabul	Ret	Ret
Bireysel Destek	Ret	Kabul	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Kabul
Zihinsel Teşvik	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Kabul	Kabul
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Kabul	Kabul
Özgecilik	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Kabul	Kabul
Nezaket	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Kabul
Centilmenlik	Ret	Kabul	Ret	Ret	Ret	Kabul	Ret	Ret
Vicdanlılık	Kabul	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Kabul	Kabul
Erdemlilik	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Kabul	Kabul
Örgüt İklimi Ölçeği	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Kabul	Kabul
Bağ Kurma	Ret	Kabul	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Kabul
Adalet	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Kabul	Kabul
İletişim	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Kabul	Kabul



IX. SONUÇ VE ÖNERİLER

A. Sonuç

Tarihin her döneminde, kazanılan savaşlarda, kaybedilen muharebelerde, kurulan yüksek medeniyetlerde ya da kurulan bu yüksek medeniyetlerin yok edilmesi sürecinde en belirleyici amilin, o toplumun peşinden gittiği veya toplumu peşinden sürükleyen bir lider kültü olduğu son derece aşikardır. Binlerce yıllık toplumsal evrim sürecinde liderin ve liderliğin önemini hiçbir zaman yitirmediğini görüyoruz. Liderlerin bir toplumun kaderini tayinde ne kadar hayati öneme haiz olduğunu Büyük İskender’in sözü çok açık bir şekilde ortaya koymaktadır. “*Bir koyunun idare ettiği aslanlar ordusundan korkmam ama bir aslanın idare ettiği kuzular ordusundan korkarım*³⁶⁵”. Türk toplumu olarak bizler de bu tür hadiseleri tarihte bir çok defa tecrübe ettik. Nitekim kötü bir liderlik sonucu bizlere Balkan hezimetini yaşatan askerlerin Atatürk gibi dahi bir lider ile Çanakkale’de ve ardından Kurtuluş Savaşında adlarını tarihe altın harflerle yazdıran kahramanlara dönüştüğüne tüm dünya şahit olmuştur. Dolayısıyla liderlik, tarihin hiçbir döneminde önemini yitirmemiştir. Sadece toplumların ihtiyaçlarına ve yapısına göre dönüşüm geçirmektedir. Geçmişte olduğu gibi günümüz iş dünyasında da liderlik kavramı, örgütlerin başarısı ve çalışanların performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Özellikle dönüştürücü liderlik, liderlerin vizyoner yaklaşımları ve çalışanları etkileme becerileriyle öne çıkmaktadır. Bu liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgüt iklimi üzerindeki etkileri, işletmelerin sürdürülebilir başarısı açısından önemli bir araştırma konusunu oluşturmaktadır. Liderlik becerilerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri, örgütlerin rekabetçi avantaj elde etmelerinde kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca, örgüt ikliminin çalışanların davranışları ve performansı üzerindeki etkileri de göz ardı edilmemelidir.

³⁶⁵John Maxwell O’Brien, **Alexander The Great: The Invisible Enemy: A Biography**, Routledge, London, 2003, s.235.

Bu çalışmanın amacı, dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini ve bu etkide örgüt ikliminin aracı rolünü analiz etmektir. Elde edilen bulgular, liderlik becerilerinin ve örgüt ikliminin çalışanların davranışları ve performansı üzerindeki önemli etkilerini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, liderlerin dönüştürücü liderlik becerilerini geliştirmesi ve örgüt iklimini olumlu yönde şekillendirmesi, örgütlerin başarılı olmaları ve sürdürülebilir bir performans sergilemeleri açısından hayati öneme sahiptir.

Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt ikliminin aracı rolünün incelenmesi konulu araştırmaya 310 kişi katılmıştır. Yapılan analizler sonucunda tespit edilen önemli hususlar aşağıda özetlenmiştir.

Ölçek ve alt boyutlarının cinsiyete göre farklılaşmasına dair yapılan analizler sonucunda erkeklerin dönüşümcü liderlik, ortak vizyon oluşturma, grup hedeflerinin belirlemesini teşvik etme ve yüksek performans beklentisi puanlarının kadınlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özellikle toplumumuzda kadın liderlerin daha az olması, kadın katılımcıların değerlendirmelerini olumsuz yönde etkilemiş olabilir. Öte yandan vicdanlılık alt boyut puanlarında ise kadınların erkeklerden daha yüksek puana sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuç toplumumuzdaki kadına yönelik algı ile son derece uyumludur. Zira özellikle de annelik vasıfları ile kadınlar erkeklere göre daha vicdanlı ve merhametli, aileyi ayakta tutan bir role sahiptirler. Diğer ölçek ve alt boyutlarda cinsiyete göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Ölçek ve alt boyutlarının yaşa göre farklılaşmasına dair yapılan analizler sonucunda sadece bireysel destek, centilmenlik ve bağ kurma alt boyutuna anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Genç katılımcıların bireysel destek ve bağ kurma alt boyutunda, 46 yaş ve üzeri yaş grubunun ise centilmenlik alt boyutunda daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu ortaya konmuştur. 46 yaş ve üzeri bireylerin centilmenlik puanlarının yüksekliği, yaşla birlikte deneyim ve olgunluğun artmasının bir sonucu olabilir. Her ne kadar diğer ölçek ve alt boyutlarda anlamlı bir fark olmasa da puan ortalamalarına bakıldığında tüm bu ölçek ve alt boyutlarda en yüksek puan ortalamasına 18-25 yaş grubu katılımcıların sahip olduğu görülmektedir. Genç çalışanlar, kariyerlerinin başında oldukları için liderlerinden daha fazla destek ve rehberlik bekleyip bu desteği daha fazla fark ettikleri için bireysel destek ve bağ kurma alt boyutlarında yüksek puan almış olabilirler. Ayrıca, genç çalışanların yeniliklere ve

değişime daha açık olması, dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık ve örgüt iklimi kavramlarını daha olumlu değerlendirmelerini sağlamış olabilir.

Medeni durum açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık ile örgüt iklimi ölçeklerinde ve alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Her ne kadar anlamlı bir fark olmasa da, puan ortalamalarına bakıldığında, evli katılımcıların çoğu ölçekte ve alt boyutta daha yüksek ortalama puanlarına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, evli katılımcıların genel olarak daha olumlu algılara sahip olabileceğini göstermektedir.

Eğitim durumuna göre yapılan analizlerde sadece yüksek performans beklentisi alt boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Lise mezunu katılımcılar, bu boyutta lisans ve yüksek lisans mezunlarından anlamlı derecede daha yüksek puan almışlardır. Lise mezunlarının yüksek performans beklentisi alt boyutunda daha yüksek puan almasının bir nedeni, iş hayatında başarıya ulaşma baskısının daha fazla olması ve akademik eğitim eksikliğini pratik başarılarla telafi etmek istemelerinden kaynaklanabilir. Her ne kadar diğer ölçek ve alt boyutlarda anlamlı fark olmasa da puan ortalamalarına bakıldığında eğitim seviyesi yükseldikçe puanların da arttığı görülmektedir. Bu durum, eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve örgüt iklimine yönelik olumlu algıların artabileceğini göstermektedir.

Son iş yerinde çalışma süresine göre yapılan analizlerde sadece yüksek performans beklentisi alt boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir. 1-3 yıl ve 3-6 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanların, 6-9 yıl ve 9 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanlardan daha yüksek ortalama puanlar aldığı gözlemlenmiştir. Bu bulgu, yeni işe başlayan veya kısa süre çalışan çalışanların, daha uzun süre çalışanlara göre daha yüksek bir performans beklentisine sahip olabileceğini düşündürülebilir. Her ne kadar diğer ölçek ve alt boyutlarda kategoriler arasında ortalama puanlara göre anlamlı bir fark olmasa da, ortalama puanlara bakıldığında, özellikle 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanların bazı boyutlarda (özellikle özgecilik, centilmenlik ve erdemlilik) diğer gruplardan biraz daha yüksek puanlar aldığı gözlemlenmiştir. Kısa süreli çalışanların daha yüksek örgütsel vatandaşlık puanlarına sahip olmasının nedeni, işe yeni başlamış olmanın getirdiği motivasyon ve kendini kanıtlama, işletmeye kendini kabul ettirme isteği olabilir; bu da onların daha fazla çaba göstermelerine ve olumlu davranışlar sergilemelerine yol açabilir. Bu durum, kısa süreli çalışanların daha olumlu

dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebileceğini düşündürmektedir. Öte yandan örgüt iklimi ölçeği ve alt boyutlarında ise puanların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların örgüt iklimine dair algılarının, iş yerinde geçirdikleri süreye göre belirgin bir şekilde değişmediğini göstermektedir. Çalışma süresine göre örgüt iklimi algısında belirgin bir fark olmamasının nedeni, örgüt ikliminin daha çok kurumun genel yapısı ve kültürüne bağlı olup, bireysel çalışma sürelerinden bağımsız olarak tüm çalışanlar tarafından benzer şekilde algılanması olabilir.

Aylık toplam gelir durumuna göre yapılan analizlerde dönüşümcü liderlik ölçeği, uygun rol modeli sunma ve yüksek performans beklentisi alt boyutlarında en yüksek gelire sahip olanların en yüksek puan ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Yüksek gelirli bireylerin maddi açıdan kendilerini daha az risk altında hissetmeleri daha özgüvenli olmalarına sebep olmuş olabilir. Bu durum, daha yüksek gelir elde eden çalışanların, liderlik becerilerini ve performans beklentilerini daha olumlu değerlendirdiklerini ya da bu çalışanların daha yüksek liderlik kalitesi algısına sahip olduklarını gösterebilir. Örgütsel vatandaşlık ölçeği ve alt boyut puanlarında da aylık toplam gelire göre gelir düzeyleri arasında bir fark olmadığı görülmüştür. Ancak puan ortalamalarına bakıldığında en yüksek gelir grubundaki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin ortalama puanlarının diğer gruplara göre görece daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgüt iklimi ve alt boyutlarında ise gelir düzeyleri arasında puan ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu yani çalışanların örgüt iklimine dair algılarının, aylık toplam gelir durumlarına göre belirgin bir şekilde değişmediği anlaşılmaktadır.

Çalışan sayısına göre yapılan analizlerde dönüşümcü liderlik ölçeği, uygun rol modeli sunma, grup hedeflerinin belirlemesini teşvik etme, yüksek performans beklentisi ve bireysel destek boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, Ortak Vizyon Oluşturma ve Zihinsel Teşvik boyutlarında çalışan sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklar gözlemlenmiştir. Daha büyük işletmelerde Ortak Vizyon Oluşturma ve Zihinsel Teşvik boyutlarında daha yüksek puanların gözlemlenmesinin nedeni, bu tür işletmelerde liderlerin daha geniş ve çeşitli çalışan gruplarını motive etme, ortak hedefler doğrultusunda birleştirme gerekliliğinin daha fazla olması olabilir. Ortalama puanlara bakıldığında, genel olarak daha büyük işletmelerin dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarda daha

yüksek puanlar aldığı gözlemlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık ölçeği, özgecilik, vicdanlılık ve erdemlilik alt boyutlarında çalışan sayısına göre anlamlı farklar tespit edilmiştir. Puan ortalamalarına bakarak genel bir değerlendirme yapılacak olursa, daha büyük kurumlar (251 ve üzeri çalışanı olan) ve daha küçük kurumlar (0-9 çalışanı olanlar) örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarında daha yüksek puanlar almaktadır. Büyük kurumlar, yapılandırılmış programlar ve geniş imkanlarla örgütsel vatandaşlık, özgecilik ve erdemlilik gibi boyutları teşvik ederken, küçük kurumlar yakın ilişkiler ve bireysel sorumluluk bilinciyle bu davranışları artırabilir. Orta ölçekli kurumlar ise bu destek ve etkileşim dengesini tam kuramadığı için daha düşük puanlar alabilmektedir. Örgüt iklimi ölçeği, adalet ve iletişim boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ortalama puanlara göre, çalışan sayısı arttıkça örgüt iklimi ve bazı alt boyutlarda (Örgüt İklimi Ölçeği, Adalet ve İletişim) daha yüksek puanlar alındığı gözlemlenmiştir. Bu sonuç, bu şirketlerin etkili yönetim, güçlü iletişim ve adalet algısı yaratma konularında diğer kategorilere göre daha başarılı oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Toplam çalışma süresine göre yapılan analizlerde, dönüşümcü liderlik ölçeği ile ortak vizyon oluşturma, uygun rol modeli sunma, grup hedeflerinin belirlemesini teşvik etme, bireysel destek ve zihinsel teşvik alt boyutlarında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Bu sonuçlar üzerinden puan ortalamalarına göre genel bir değerlendirme yapılacak olursa, kısa süreli çalışanlar (1 yıldan az) genel olarak, dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının çoğunda en yüksek puanları almışlardır. Bu, kısa süreli çalışanların liderlik algısının daha olumlu olduğunu göstermektedir. Kısa süreli çalışanların dönüşümcü liderlikte daha yüksek puan almasının nedeni, işe yeni başlamanın getirdiği motivasyon, beklentiler ve heyecan olabilir. Ayrıca, liderlerle olan ilişkilerinin henüz taze olması, yönetim tarzını daha olumlu algılamalarına ve iş ortamını daha iyimser değerlendirmelerine yol açmış olabilir. Öte yandan 1-3 yıl arası çalışma süresi olan çalışanlar genellikle en düşük puanları almışlardır. Bu durum, bu grubun liderlik algısının daha olumsuz olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, çalışma süresine bağlı olarak dönüşümcü liderlik algısında önemli farklılıklar olduğunu ve liderlik algısının genellikle çalışma süresi arttıkça değişebileceğini göstermektedir. Bu sonuçlar üzerinden kısa süreli çalışanların işe yeni başlamanın getirdiği heyecanla liderliği daha olumlu algıladığını, orta düzeydeki çalışanların ise deneyim kazandıkça liderlik stratejilerini daha iyi takdir ettiğini göstermektedir. Uzun süreli çalışanlar,

liderlik tarzına daha fazla uyum sağlarken, 1-3 yıl arası çalışanların ise beklentilerin karşılanmadığı bir adaptasyon süreci yaşadıkları için liderliği daha olumsuz algılayabileceği düşünülebilir. Örgütsel vatandaşlık ölçeği ile özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve erdemlilik alt boyutlarında çalışma süreleri arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Yapılan incelemede 1-3 yıl çalışanların puanlarının diğer sürelerle göre anlamlı derecede daha düşük puana sahip olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında genel olarak, 1 yıldan az çalışma süresine sahip olan katılımcılar, örgütsel vatandaşlık ölçeği ve alt boyutlarında en yüksek puan ortalamalarına sahiptir. Bu sonuç bağlamında çalışanlar işe ilk başladıklarında genellikle yüksek motivasyon ve beklentilerle işe başlarlar. Bu süreçte iş tatmini yüksek olabilir ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışları daha belirgin olur. Örgüt İklimi Ölçeğinde, Adalet ve İletişim boyutunda toplam çalışma sürelerine göre olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Puan ortalamaları bağlamında genel bir değerlendirme yapılacak olursa, çalışma süresi arttıkça örgüt iklimi ve alt boyutlarındaki puan ortalamalarının genel olarak düştüğü gözlemlenmektedir. En yüksek puan ortalamaları, 1 yıldan az süreyle çalışan katılımcılara aittir.

Araştırmaya konu olan 3 ölçek arasındaki ilişki düzeylerini tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda dönüşümcü liderlik ölçeği ile örgütsel vatandaşlık ölçeği arasında pozitif ve orta düzeyde, dönüşümcü liderlik ölçeği ile örgüt iklimi ölçeği arasında pozitif ve yüksek düzeyde ve örgütsel vatandaşlık ölçeği ile örgüt iklimi ölçeği arasında pozitif ve orta düzeyde bir korelasyon olduğu ortaya konmuştur.

Bu çalışmanın esas konusunu teşkil eden “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü” olup olmadığına ilişkin yapılan analize ilişkin 4 Hipotez ortaya konmuş ve bu hipotezler sırasıyla test edilmiştir.

H1: Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlığı olumlu yönde etkiler.

H2: Dönüşümcü liderlik, örgüt iklimini olumlu yönde etkiler.

H3: Örgüt iklimi Örgütsel vatandaşlığı olumlu yönde etkiler.

H4: Örgüt ikliminin, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

Analizler sonucunda;

- Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığı ($\beta=0,45$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H1 hipotezi desteklenmiştir.
- Dönüşümcü liderliğin örgüt iklimini yordadığı ($\beta=0,811$; $p<0,01$) görülmüştür. Bu sonuçlara göre H2 hipotezi desteklenmiştir.
- Aracı değişken örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinin ($\beta=0,450$; $p<0,01$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu durumda H3 hipotezi desteklenmiştir.
- Örgütsel iklimin dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında tam aracı bir role sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu durumda H4 hipotezi de desteklenmiştir.

B. Öneriler

Bu çalışmada "Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü" üzerine yapılan analizler ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda, bazı öneriler sunulmuştur:

Analiz sonuçları, dönüşümcü liderliğin hem örgütsel vatandaşlık davranışlarını hem de örgüt iklimini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle, liderlerin dönüşümcü liderlik becerilerini artırmak, örgütün genel performansını ve çalışanların motivasyonunu artırabilir.

Örgüt ikliminin, örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla kurum ve firmalarda tesis edilecek iyi bir örgüt iklimi, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve genel performanslarını artırabilir.

Bu çalışmada, kadınların vicdanlılık alt boyutunda erkeklerden daha yüksek puan aldığı görülmektedir. Bu potansiyelin desteklenmesi için özellikle vicdanlılık gibi alanlarda yüksek puanlara sahip kadın çalışanların dönüşümcü liderlik ve diğer alanlardaki becerilerini geliştirmeye yönelik programlar uygulanmalıdır.

Genç çalışanların dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık ve örgüt iklimini daha olumlu algıladıkları tespit edilmiştir. Bu durumdan yararlanarak, genç çalışanların potansiyelini maksimize edecek programlar geliştirilmelidir.

Eğitim düzeyi arttıkça dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgüt iklimine yönelik olumlu algıların arttığı görülmektedir. Eğitim düzeyinin artırılması, çalışanların daha etkin ve verimli hale gelmesine katkı sağlayabilir.

1-3 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık puanlarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu grup çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin daha iyi anlaşılması ve karşılanması gerekmektedir.

Yüksek gelir elde eden çalışanların liderlik becerilerini ve performans beklentilerini daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Gelir düzeyine göre farklılaştırılmış programlar, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırabilir.

Çalışan sayısı çok ve az olan kurumlarda dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık puanlarının yüksek olduğu görülmüştür. Bu nedenle, farklı ölçeklerdeki kurumlara yönelik özel stratejiler geliştirilmelidir.

Bu çalışma, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde örgüt ikliminin aracı rolünü inceleyerek, kurumların liderlik stratejilerini ve örgüt yapısını daha etkili hale getirmeye yönelik önemli bulgular sunmaktadır. Analizler sonucunda, dönüşümcü liderliğin hem örgütsel vatandaşlık davranışları hem de örgüt iklimi üzerinde pozitif etkileri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgüt ikliminin dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide tam aracı bir rol oynadığı görülmüştür. Bu bulgular, kurumların liderlik yaklaşımlarını gözden geçirerek, daha katılımcı ve destekleyici bir örgüt iklimi yaratmalarının önemini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın bulguları, dönüşümcü liderlik ve örgüt iklimi alanlarında gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutmakta ve bu alanlarda daha derinlemesine incelemelerin gerekliliğini vurgulamaktadır. Önerilen stratejilerin uygulanması, çalışanların motivasyonunu, performansını ve genel örgütsel bağlılıklarını artıracaktır. Gelecek araştırmalar, bu bulguları farklı sektörler ve kültürler bağlamında test ederek, genel geçerliliğini ve uygulanabilirliğini artırabilir. Ayrıca, bu çalışmanın sınırlılıkları göz önüne alınarak, daha geniş örneklem grupları ve uzun vadeli veri toplama yöntemleri ile daha kapsamlı analizler yapılabilir. Bu çalışma, dönüşümcü liderlik ve örgüt iklimi konularında literatüre önemli katkılar sağlamakta ve uygulamaya yönelik değerli bilgiler sunmaktadır.

X. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKDAĞ LEYLA BOY, “Dönüşümsel Liderlik”, **Dünden Bugüne Liderlik**, Editör: Semra Güney, Nobel Yayınevi, Ankara, 2021.

AKSOY CENK, “Liderlik Kavramına Genel Bir Bakış”, **Liderlik Tarzları Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma**, Editör: H.Tezcan Uysal, Nobel Yayınları, Ankara, 2020.

ALBAR ÖZBUCAK BANU, “Liderlik Tarzlarının İş Davranışına Etkisi”, **Liderlik Tarzları Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma**, Editör: H. Tezcan Uysal, Nobel Yayınevi, Ankara, 2020.

BALTAŞ ACAR, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2022.

BARUTÇUGİL İSMET, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.

BENNİS WARREN, **Bir Lider Olabilmek**, Çeviri: Sıtkı Utku Teksöz, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

BİNGÖL DURSUN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003.

BOZLAĞAN RECEP, **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**, Hayat Yayınevi, İstanbul, 2005.

BÜYÜKÖZTÜRK ŞENER, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analiz El Kitabı**, Pegem Yayınları, Ankara 2020.

CELEP CEVAT, **Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Liderlik**, Anı Yayıncılık, İstanbul, 2005.

ÇELİK VEHBİ, **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2012.

ÇETİN OLGUN IRMAK, “Dönüşümcü Liderlik”, **Liderlik Tarzları Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma**, Editör: H. Tezcan Uysal, Nobel Yayınları, Ankara, 2020.

ÇINAR DİLAYSU, “Liderlik Metoforları”, **Liderlik ve Çağdaş Boyutları**, Editör: Pınar Altıok Gürel, Derin Yayınları, İstanbul, 2014.

- Donuk Bilge, **Liderlik ve Spor**, Ötüken Yayınevi, İstanbul, 2007.
- EREN EROL, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Dağıtım, İstanbul, 2006.
- ERGÜN ÖZLER NEZİRE DERYA, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013.
- ERTEKİN YÜCEL, **Örgüt İklimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1978.
- ERTÜRK ALPER, “Dönüştürücü Liderliğin Algılanmasında Lider-Çalışan Uyumu Ve Bu Uyumun Lider-Çalışan Etkileşimi Üzerine Etkisi”, **Liderlik ve Çağdaş Boyutları**, Editör: Pınar Altıok Gürel, Derin Yayınları, İstanbul, 2014.
- GEORGE DARREN, Mallery Paul, **SPSS for Windows Step by Step A Simple Guide and Reference**, 17.0 Update, 10th Edition, Pearson, Boston, 2010.
- GÜNEY SALİH, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2019.
- GÜNEY SALİH, **Liderlik**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2020.
- GÜNEY SALİH, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2020.
- GÜNEY SEMRA, “Lider ve Liderlik”, **Dünden Bugüne Liderlik**, Editör: Semra Güney, Nobel Yayınevi, Ankara, 2021.
- GÜNEY SALİH, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2024.
- GÜRBÜZ SAİT, **Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2019.
- İPLİK FATMA NUR, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Kitabevi, Adana, 2010.
- KALAYCI ŞEREF, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Teknikler**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- KEÇECİOĞLU TAMER, **Liderlik ve Liderler**, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 2003.
- KOÇEL TAMER, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Dağıtım, İstanbul, (2010), (2018).
- KOÇEL TAMER, **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2001.
- KOLASA BLAİR J., **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul, 1979.

LUTHANS FRED, **Organizational Behavior**, Fourth Edition, McGraw- Hill Book Company, 1992.

O'BRIEN JOHN MAXWELL, **Alexander The Great: The Invisible Enemy: A Biography**, Routledge, London, 2003.

ÖLÇÜM MÜNEVVER, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2004.

ÖZGENEL MUSTAFA, **Örgüt ve Okul İklimi**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2020.

PALLANT JULIE, **SPSS Kullanma Kılavuzu**, Çev: Sibel Balcı, Berat Ahi, Anı Yayıncılık, Ankara, 2020.

SAKALLI NURAY, **Sosyal Etkiler: Kim Kimi Nasıl Etkiler?**, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, 2016.

ŞİMŞEK MEHMET ŞERİF, Çelik Adnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Yayınevi, Konya, 2018.

TABAK AKİF, **Lider ve Takipçileri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

TODUK AKİŞ YEŞİM, **Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004.

UYGUR AKYAY, SEVİN H. DİLEK, ÇAĞATAY ALTUĞ, **Örgüt İklimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2022.

YILMAZ FATMA, "Liderlik Kavramına Genel Bir Bakış", **Liderlik Tarzları Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma**, Editör: H.Tezcan Uysal, Nobel Yayınları, Ankara, 2020.

ZEL UĞUR, **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

MAKALELER

AKBOLAT MAHMUT, IŞIK OĞUZ, YILMAZ ALİ, "Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 2013.

AKGEMCİ TAHİR, ÇELİK ADNAN, ERTUĞRUL Ü. GONCA, "Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004.

- AKŞİT AŞIK NURAN, "Örgüt İklimi ve İşe Yabancılaşma İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2018.
- ALTAŞ SABİNA SEVİNÇ, Gündüz Çekmecelioglu Hülya, "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, 2007.
- BAĞCI ZÜBEYİR, Bursalı Yeliz Mohan, "Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağlımlı Analitik Bir İnceleme", **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011.
- BAKAN İSMAİL, BULUT YAKUP, "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması", **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 2004.
- BAKAN İSMAİL, BÜYÜKBEŞE TUBA, "Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008.
- BERBER AYKUT, "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü", **İstanbul Yönetim Dergisi**, 2000.
- BOCK GEE-WOO, et al, "Behavioral İntention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate", **MIS Quarterly**, 2005.
- BOLAT TAMER, AYTEMİZ SEYMEN OYA, "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2003.

CANKUL H. İBRAHİM, YİĞİT A. ÇETİN, PEKER SUAT, ÖZER MUSTAFA, DEMİR CESİM, "Bir Eğitim Hastanesindeki Yönetici Hekimlerin Yönetimsel Önderlik Davranışlarının Belirlenmesi", **Gülhane Tıp Dergisi**, 2002.

CEYLAN ADNAN, KESKİN HALİT, EREN ŞULE, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma," **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi**, 2005.

ÇALIŞKUR AYŞEM, "Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı", **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2016.

ÇEKMECELİOĞLU HÜLYA G., "Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2006.

Çetintaş H. Buluthan, "YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDA ÖRGÜTSEL İLETİŞİM OLGUSUNUN Değerlendirilmesi", **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, 2016.

DEREKÖY FEYZA, "Kurumsal Yönetim ve Temel Dinamikleri", **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2015.

DÖNMEZ BURCU, KORKMAZ MURAT, "Örgüt Kültürü- Örgütsel İklim ve Etkileşimleri", **Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011.

ERYILMAZ İNAN, GÜLOVA ASENA ALTIN, "Örgüt İkliminin, Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", **Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2017.

GÖK SİBEL, "Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 2009.

GÖRKEL NURAY, ERDİL OYA, "Dönüşümcü İnovasyon Sürecinde Örgütü Girişimsel ve Öğrenme Odaklılığa Yönlendirmede Dönüştürücü Liderlik Tarzının Etkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2018.

GÜL HASAN, ŞAHİN KÜBRA, "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2011.

GÜMÜŞOĞLU LALE, İLSEV ARZU, "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation", **Journal Of Business Research**, 2009.

GÜN İBRAHİM, ASLAN ÖZGÜR, "Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik", **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, 2018.

GÜN İBRAHİM, SÖYÜK SELMA, "Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", **Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, 2017.

GÜRBÜZ SAİT, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2006.

GÜRBÜZ SAİT, YÜKSEL MURAD, "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2008.

HALİS MUHSİN, UĞURLU ÖZLEM YAŞAR, "Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi", **'İş, Güç' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2008.

KARA ERGÜN, BOZKURT ŞÜKRÜ, "Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi", **Sosyal Bilimler Ekev Akademi Dergisi**, 2021.

KARAMAN ABDULLAH, AYLAN SERKAN, "Örgütsel Vatandaşlık", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2012.

KARCIOĞLU FATİH, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2001.

KARİP EMİN, "Dönüşümcü Liderlik", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 1998.

KAYGIN ERDOĞAN, GÜLLÜCE ALİ ÇAĞLAR, "Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2012.

KONOVSKY MARY A., PUGH S. DOUGLAS, "Citizenship Behavior and Social Exchange", **The Academy of Management Journal**, 1994.

KORUCUOĞLU TEZCAN, ŞENTÜRK İLKNUR, "Örgütsel Güç Oyunları ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki (İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşleri Bağlamında)", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2020.

KOŞAR DİDEM, "Türkiye'deki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konulu Tezlerin İncelemesi: Bir İçerik Analizi Çalışması", **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2018.

KÖSE SEVİNÇ, KARTAL BURAK, KAYALI NİLGÜN, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003.

KÜÇÜKÖZKAN YASEMİN, "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve", **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2015.

MERT İBRAHİM SANI, "İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", **Savunma Bilimleri Dergisi**, 2010.

MOHAMMED TAREK YASHAR, PAŞAOĞLU BAŞ DİDEM, "Dönüşümcü Liderlik Stilinin Örgüt Kültürü ve İşletmenin Yenilikçiliğine Etkisi", **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2020.

ORGAN DENNIS W., "Personality and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Management**, 1994.

ÖCAL HÜLYA, SARNIÇ AHMET, "Dönüştürücü Liderliğin Prososyal Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkileri ve İmalat Endüstrisinde Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2017.

ÖGE SERDAR, "Örgüt İklimi", **Selçuk İletişim Dergisi**, 2001.

ÖMÜRGÖNÜLŞEN MİNE, SEVİM LEYLA, "Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2005.

ÖRÜCÜ EDİP, KORKMAZ ERDOĞAN, KIRBOĞA RECEP, "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2020.

ÖZALP İNAN, EREN GÜLTEN, ÖCAL HÜLYA, "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1992.

ÖZALP İNAN, EREN GÜLTEN, ÖCAL HÜLYA, "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1992.

ÖZALP İNAN, ÖCAL HÜLYA, "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2000.

ÖZDEVECİOĞLU MAHMUT, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003.

ÖZTÜRK SANİYE, USLU OSMAN, “Dönüştürücü Liderlik Algısı ve Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Güvene Etkileri”, **Journal of Politics Economy and Management**, 2022.

PAWAR BADRİNARAYAN SHANKAR, EASTMAN KENNETH K., "The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination", **Academy of Management Review**, 1997.

PODSAKOFF PHİLİP M., ET AL., "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", **The Leadership Quarterly**, 1990.

PODSAKOFF PHİLİP M., MACKENZIE SCOTT B., BOMMER WILLIAM H., “Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors”, **Journal of Management**, 1996.

SAYLI HALİL, TÜFEKÇİ AHMET, "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008.

SCHNAKE MEL E., DUMLER MICHAEL P., "Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2003.

SENGER NİHAL, KARCIOĞLU FATİH, "Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet İle İlişkisi", **Sosyal Bilimler Ekev Akademi Dergisi**, 2022.

ŞAHİN ALİ, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004.

ŞAHİN BAYRAM, “Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009.

ŞAHİN BAYRAM, “Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009.

ŞAHİN FARUK, "Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2012.

ŞANAL MUSA, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2013.

TUTAR HASAN, ALTINÖZ MEHMET, "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 2010.

TÜRKMENOĞLU AHMET TARIK, BULDUKLU YASİN, "Yönetimin Halka İlişkiler Üzerindeki Etkisinin Weber'in Otorite Tipolojisi ve Likert'in Örgütsel Sistem Sınıflaması Çerçevesinde Değerlendirilmesi", **Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, 2003.

UĞURLU CELAL TEYYAR, DEMİR AHSEN, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2016.

USUL HAYRETTİN, DÜZENLİ SERPİL, "Muhasebe Sisteminin Oluşturulmasında Örgüt İkliminin Etkisi", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 2006.

VAROL MUHARREM, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", **Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 1989.

YATKIN AHMET, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2007.

YENER MÜJDELEN, ERGUN AYKOL SİNEM, "Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009.

YEŞİL ABDULLAH, "Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2016.

YEŞİLTAŞ MEHMET, KELEŞ YASİN, "İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009.

YILDIZ TAYFUN, AYKANAT ZAFER, "Yönetim ve Organizasyon Alanındaki Liderlik Çalışmalarının Gelişiminin Bibliyometrik Analiz Yöntemiyle İncelenmesi", **15. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, İstanbul, 2016.

YÜCEL CEMİL, KAYNAK TAŞÇI SELMA, "Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008.

YÜKSEKBİLGİLİ ZEKİ, KÜÇÜKÖZKAN YASEMİN, "Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi İle Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 2017.

TEZLER

AKIN ADNAN, "Önderliğin Önemi ve Genel Olarak Önderlik Teorileri", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 1995.

AKPULAT ŞEYDA, "Örgüt İklimi ve Psikolojik Dayanıklılığın İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Bayburt Üniversitesi, Bayburt, 2019.

AKSOY HANDE, "Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006.

AKÜN EMİNE, "Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Buna Yönelik Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2022.

ALKAN HATİCE, "İçsel Pazarlama Yaklaşımının Örgüt İklimi Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Karabük Üniversitesi Öğretim Elemanları

- Üzerine Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Karabük Üniversitesi, Karabük, 2020.
- ALP EZGİ, “Liderlik Tarzlarının, Tükenmişlik, İçsel Motivasyon ve Psikolojik Güçlendirme İle İlişkisi: Bir Sağlık Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2024.
- ALTINIŞIK DİDEM, “Otel İşletmelerinde Örgüt İkliminin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: İzmir’deki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2019.
- APIYEV ALİ, “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt İkliminin Oluşumuna Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2010.
- ARI SİMGE, “Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2011.
- ARSLANER MUSTAFA RECEP, “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenleri İle Antrenörlerin Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2024.
- ASAR MUAMMER, “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2004.
- ASLAN ABDULLAH, “Algılanan Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Sivas İlinde Faaliyet Gösteren Bir Kamu İktisadi Teşekkülünde Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, 2024.
- AVCI ESRA, “İşveren Markası Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019.

- AYDIN FUNDA, “Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2016.
- AYDOĞMUŞ CEREN, “Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2011.
- AYDOĞMUŞ HACI İBRAHİM, “Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 2004.
- AYIK ÖZNUR, “Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Marmara Bölgesi Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde Görevli Antrenörlere Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2022.
- AYMAK MURAT, “Örgütsel Güven ve Örgütsel Yabancılaşmanın Örgüt İklimi Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, 2021.
- BAHÇEBAŞI HİKMET, “Sosyal Girişimcilerin Etik ve Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Cinsiyet Bağlamında Karşılaştırmalı Analizi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2020.
- BARANSEL KÜÇÜK ŞENAY, “İletişim Kalitesi ile Örgüt İklimi, Örgüte Bağlılık ve İş Terk Etme Niyeti Arasındaki İlişkiler”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1996.
- BAŞKAYA REYHAN, “Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2014.
- BERBER AYŞİN, “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2010.

- BEŞİKTAŞ İLKNUR, “İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009.
- BİÇER TUNÇ, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019.
- BİLİR PERVİN, “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Çukurova Üniversitesi, Adana, 2005.
- BİNİCİ ONUR CAN, “Dönüşümcü Liderliğin Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkisi: Özümseme Kapasitesinin Aracılık Rolü Üzerinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2021.
- BOZBEY S. SERDAR, “Durumsal Liderlik ve Türk Kara Kuvvetlerinin Alt Kademe Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 1997.
- BOZKURT FATMA, “Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, 2007.
- BUDAK GÖKŞEN, “Psikolojik Dayanıklılık ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Başkent Üniversitesi, Ankara, 2015.
- CABBAR GÜRHAN, “Eğitim Örgütlerindeki Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Giresun Üniversitesi, Giresun, 2022.
- CANSÜNGÜ OYLUM, “İlk Ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2016.

- CUMAGULİYEV GELDİMURAT, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2010.
- ÇAĞLAR MUSTAFA EMRE, “Örgütsel İkliminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2008.
- ÇAKAR ULAŞ, “Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2002.
- ÇELİK METHİ, “Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi, Konya, 2010.
- ÇELİK ÖZNUR, “Okul Yöneticilerinin Özbilinç Yeterliliği ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2010.
- ÇETİN FATİH, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Ankara Üniversitesi, Ankara, 2011.
- ÇETİN SERHAT SÜREYYA, “İşletmelerde Güven, Bağlılık ve Vatandaşlık Arasındaki İlişkide Kültürün Rolü: Sigorta Sektöründe Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2018.
- ÇÖMEZ BERKAN, “Liderlik Tarzları, Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler: Çanakkale Bankacılık Sektörü Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, 2024.
- DARICI SELMA, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2023.

- DEMİR AHSEN, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, 2014.
- DEMİRBAŞ ZEYNEP, “Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 2017.
- DEMİREZ FATMA, “Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Düzeyine Etkisi; Gazi Üniversitesi Rektörlüğüne Bağlı Merkez Birimlerine Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2016.
- DENİZKUŞU UĞUR ATAKAN, “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2023.
- DİKMEN BAHAR, “Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı’nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2012.
- DİKMEN TANER, “Efqm Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010.
- DİNÇER HAKAN, “Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye ve Yaratıcılık: Çok Düzeyli Analiz”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kara Harp Okulu, Ankara, 2013.
- DİNİBÜTÜN SAİT REVDA, “Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013.
- DOĞAN ÇİSE, “Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009.
- DOĞRUL MEHMET ALİ, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu’nda Çalışanlar Üzerine Bir

Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 2013.

DURALI MERİÇ, “Demir Çelik Sektöründe Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özelliklerinin Lider Çalışan Algılamaları Açısından İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Maltepe Üniversitesi, İstanbul, 2007.

DURMAZ CEMİL, “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Algısına Etkisinde Strese Bağlı Kişiliğin Düzenleyici Rolü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2012.

DURMAZ KILIÇ ZAHİDE, “Çalışma Yaşamı Alanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Rolü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2022.

DURRANİ SHAHZAD KHAN, “Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları İle Çalışanların Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2018.

DUVACI TİJEN, “Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt İkliminin Çalışanların Yenilikçi Davranışı Üzerine Etkileri: Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2017.

EKŞİ GÖNÜL GÜL, “Örgüt İklimi, Psikolojik Sermaye ve İşyeri Mutluluğu Arasındaki İlişkilerin Analizi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Karabük Üniversitesi, Karabük, 2023.

ERDEM ONUR, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkisi ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009.

ERDİŞ ÜRKEK YASEMİN, “Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet İle Olan İlişkisi ve Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2013.

- ERDOĞAN İNCİ, “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010.
- ERGİN EZGİ, “Algılanan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Algılanan Örgütsel Dayanıklılık Arasındaki İlişkiyi Açığa Çıkarmaya Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ege Üniversitesi, İzmir, 2022.
- ERKUNT GİZEM, “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2015.
- ERTUĞRUL ORAL, “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2018.
- FATULLAYEVA SABİNA, “İşletmelerde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Buna Yönelik Bir Çalışma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2021.
- GAYEF ALBENA, “Özel Hastanelerde Uygulanan Liderlik Yaklaşımlarının Üst Düzey Yöneticilerin Takım Çalışması ve Örgüt İklimi Algılamaları Üzerindeki Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2006.
- GERÇEKER BAŞAK, “Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Bilgi Güvenliğinin İlişkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2012.
- GÖÇER AKIN, “Bir Yükseköğretim Kurumunda Algılanan Güç Türleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2020.
- GÖÇMEN FİRDEVS DİDEM, “Örgüt İkliminin Bağımsız Denetçilerin Mesleki Şüpheciliği Üzerine Etkisi: Bağımsız Denetim Firmaları Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara, 2018.

- GÖKER HAZEL, “Liderlik Tarzlarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2023.
- GÖRECİ EZGİ, “Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisinin Araştırılması: Otomotiv Sektöründe Bir İnceleme”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2019.
- GÜL ÇİĞDEM İMRE, “Örgüt İkliminin İş Doyumuna Etkisi: İzmir İli İki Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İzmir, 2017.
- GÜLER NESLİHAN, “Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Gazi Üniversitesinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2013.
- GÜNDÜZ GÜLCAN, “İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık İle İlişkisine Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2008.
- GÜNER ELİF KILIÇ, “Hemşirelerde Meslektaş Dayanışmasının Örgütsel İklim Üzerine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2017.
- GÜNER FATMA, “Çalışma Hayatında Örgütsel İklim ve İş Doyumu”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2015.
- HAMARAT MURAT, “Liderlik ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010.
- HÜNDÜR ÜMRAN, “Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2019.
- KABATAŞ AYŞE, “Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2010.

- KAHVECİ BERNA, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Yönetici Hemşireler Tarafından Algılanışı”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Haliç Üniversitesi, İstanbul, 2011.
- KAMANLI AYŞE İLGÜN, “Girişimci Yöneticinin İşe Tutkunluk ve Liderlik Tarzının Çalışanların Performans Algıları Üzerine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2015.
- KAPLAN İRFAN, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Selçuk Üniversitesi, Konya, 2011.
- KARACA SEÇKİN, “Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2008.
- KARAKAŞ MURAT, “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2005.
- KARAKUŞ SADIK, “Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Rolü”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013.
- KAYA MUHAMMET, “Demokratik ve Otoriter Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Karabük Üniversitesi, Karabük, 2020.
- KAYAN MELTEM, “Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Vatandaşlık”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2008.
- KELSAY FUNDA ELMAS, “Dönüşümsel Liderlik İle Duygusal Zeka Arasındaki İlişki: Kar Amacı Gütmeyen Bir Hizmet Örgütünde Çalışma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2010.
- KESGİN ALİ ÖSMAN, “Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranış Oluşumundaki Rolü: Torbalı Ticaret Odası Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ege Üniversitesi, İzmir, 2019.

KESGİN ERDAL, “Okul Yöneticilerinin Güç Kullanma Biçimleri İle Öğretmenlerin Muhalefet Etme Durumları Arasındaki İlişki”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun, 2020.

KHODASHERAS BEHRAD, “Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi ve İran’ın Tebriz Şehrindeki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2020.

KILIÇASLAN SEMİHA, “Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi: Üniversite Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2016.

KILINÇ ERMAN, “Stratejik ve Dönüşümcü Liderlik İle İşgören Performansı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İnönü Üniversitesi, Malatya, 2019.

KOCABAŞ MURAT, “Örgüt İklimi İle Çalışanların Memnuniyeti Arasındaki İlişki: English Home Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2021.

KORKMAZ HATİCE, “Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2020.

KÜÇÜKSARI ŞERİFE, “Örgüt İklimi İle Stres Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2012.

LEBLEBİCİOĞLU NİLÜFER, “Örgüt İkliminin Tükenmişliğe Etkisinde Kişiliğin Rolü”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2014.

MALÇOK ARİF, “Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışındaki Öncüllük Rolü Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kara Harp Okulu Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011.

- MAMMADOVA MATANAT, “Örgütsel Stresin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Sosyalleşmenin Aracı Rolü: Azerbaycan Devlet Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2022.
- MAZLUMOĞLU NİMET, “İşletmelerde Liderlik ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1995.
- MERCAN SEMRA, “Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010.
- OFLAZ MÜBERRA, “İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2018.
- OKUMUŞ KENAN, “Liderlik Tarzları, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Yenilik ve Firma Performansı İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2013.
- ÖZCAN GÖKÇE TUBA, “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2015.
- ÖZCAN NAZLI, “Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, 2011.
- ÖZCAN ORHAN, “İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2008.
- ÖZDEMİR AYÇA, “Psikolojik Güçlendirme ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019.

- ÖZDEMİR FATİH, “Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Çukurova Üniversitesi, Adana, 2006.
- ÖZDEN FARUK, “Örgüt İklimi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kütahya Merkez Meslek Liseleri Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2013.
- ÖZKUL YASEMİN, “Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013.
- ÖZSÖYLEMEZ ORHAN, “Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009.
- ÖZTIRAK MESUT, “Psikolojik Güçlendirmenin Öz Liderliğe Etkisinde Proaktif Kişiliğin Aracı Rolü: Havacılık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2022.
- ÖZTORUN GÜL ÇELİK, “Hemşirelerin Örgüt İklimi Algılarının ve Değişime Karşı Tutumlarının Belirlenmesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2018.
- PARSEHYAN BESTE GÖKÇE, “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2014.
- RAJABİ KHAN MUHAMMED, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2020.
- SAMANCI SEVİNÇ, “Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2006.
- SAVAŞKAN DERYA, “Algılanan Örgütsel Desteğin ve Örgüt İkliminin Duygusal Bağlılığa Etkisi ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019.

- SAYAN İLKNUR, “Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2018.
- SELEOĞLU DUYGU ÖZCAN, “Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Performans İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Farklılaştırıcı Rolü: Eğitim İle İlgili Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2020.
- SEVİM LEYLA, “Tükenmişlik ve İşe Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2011.
- SHIBU ADEM AMAN, “Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yenilik Stratejileri ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Samsun İlinde Kobi’ler Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun, 2019.
- SOLAKOĞLU GİZEM, “Dönüşümcü Liderlik Tarzının Bilgi Yönetimi Süreçlerine Etkisi: Banka Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2019.
- ŞAHİN SERPİL, “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2021.
- ŞENGÜLLENDİ MUHAMMET FATİH, “Dönüşümcü Liderlik ile Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2017.
- TABAKOĞLU ECE ZEYNEP, “İşgörenlerin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Adana İlindeki Bir Sağlık Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çağ Üniversitesi, Mersin, 2016.
- TENTERİZ YILDIZ, “Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2020.

- TEZCAN CANBERK, “Örgütsel Güvenin Çalışan Performansına Etkisinde Destekleyici Örgüt İkliminin Aracı Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ufuk Üniversitesi, İstanbul, 2019.
- TİRYAKİ AYÇA, “İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2008.
- TİRYAKİ ŞEN HANİFE, “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Kurumsal İklimi Algılayışları”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007.
- TORTUMLU MUHAMMET, “İş Stresi ve Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası İlçe Belediyelerde Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2016.
- ÜNAL CİHAN, “Öğretim Elemanlarının Sanatsal Liderlik İle İlgili Görüşleri”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2023.
- ÜNLÜ ERKAN, “Örgütsel Adaletin Örgüt Vatandaşlığı Üzerine Etkisi ve Marmara Üniversitesi İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013.
- ÜNSAL ALİ ANIL, “Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2019.
- YAHŞİ ÜMRAN, “Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin Örgüt İklimi Algıları İle Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara Üniversitesi, Ankara, 2014.
- YAŞAR ÇELEBİ, “Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Etkisinde Yenilikçi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hitit Üniversitesi, Çorum, 2023.
- YAVUZ SİNEM, “Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010.

- YAZGAN COŞKUN, “Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, 2007.
- YEŞİL NECATİ, “Çalışanların Örgüt İklimi ve Değişim Tutumu Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2019.
- YILDIRIM BAHADIR NEŞET, “Liderlik Özelliklerinin ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zeka Perspektifinden İncelenmesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2012.
- YILDIZ FATİH FERAMUZ, “Yöneticilerin Algılanan Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Ayırt Etmede Makyavelizm ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirimin Etkileri”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2013.
- YILMAZ BURKAN, “Örgütsel İkliminin Girişimcilik Yönelimine Etkisinde Dışadönüklüğün Ilımlaştırıcı Rolü ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2019.
- YILMAZ ÖZKAN, “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2016.
- ZEYBEK KEZİBAN, “Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Etkileşimi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2010.

EKLER

EK-1: Etik Kurul Onayı





EK-1: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 12.03.2024-114692



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : E-88083623-020-114692
Konu : Etik Onayı Hk.

12.03.2024

Sayın İmren ÖZTÜRK PEHLİVAN

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Komisyonu'nun 15.02.2024 tarihli ve 2024/02 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim

Dr.Öğr.Üyesi Mehmet Sencer GİRGİN
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSF4UJTUUC Pin Kodu : 64603

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys?>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Kep Adresi : iau.yazisleri@iau.hsg03.kep.tr

Bilgi için : Tuğba SÜNNETÇİ

Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı

Tel No : 31002



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: İmren ÖZTÜRK PEHLİVAN

Eğitim Durumu

İlk olarak 2012 yılında İstanbul Gelişim Üniversitesi'nde Bankacılık ve Sigortacılık programında bölüm birincisi olarak ön lisans derecemi tamamladım. Bu eğitimim, finansal hizmetler sektörüne dair temel bilgileri edinmemi sağladı ve bankacılık ile sigortacılık süreçleri hakkında bilgi sahibi oldum.

2014 yılında İstanbul Aydın Üniversitesi'nde İşletme bölümünde lisans eğitimimi yüksek onur derecesiyle başarıyla tamamladım. Bu süreçte işletme yönetimi, finans, pazarlama ve organizasyon gibi çeşitli konularda yetkinlik kazandım.

2018 yılında Anadolu Üniversitesi'nde Adalet programını tamamlayarak ikinci ön lisans derecemi aldım. İnsan kaynakları biriminde görev almam nedeniyle, bu eğitimin temel amacı mevzuat, kanunlar ve hukukun temellerine dair önemli bilgi birikimi kazanmaktı. Adalet sistemiyle ilgili farkındalığımı da bu sayede artırdım.

Son olarak, 2024 yılında İstanbul Aydın Üniversitesi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi alanında yüksek lisans eğitimimi tamamladım. Bu program kapsamında, çalışan yönetimi, stratejik insan kaynakları planlaması ve iş hukuku gibi konularda uzmanlaştım. Yüksek lisans tez çalışmam ile bu alandaki bilgi ve deneyimlerimi pekiştirdim.

