

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞI ALGISİNİN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE
ETKİSİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
ALGISİNİN ARACI ROLÜ

Indiana MAKHARADZE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Melis ATTAR

Konya-2022

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞI ALGISININ
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE
ETKİSİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
ALGISININ ARACI ROLÜ

Indiana MAKHARADZE

YÜKSEKLİSANS TEZİ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Melis ATTAR

Konya-2022

ÖNSÖZ

Birçok kişi bu araştırmanın başarısına yardımcı olmuş ve katkıda bulunmuştur. Araştırmanın tüm aşamalarında danışmanlık yapan, katkı sağlayan, yardım ve desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Melis Attar'a teşekkür ederim.

Araştırmanım belirli aşamalarında bana destek olan ayrıca çalışmamı tamamlamaya yardımcı olan Arş. Gör. Dr. Serap Kalfaoğlu'na sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak çalışma sürecinde sürekli bana destek veren ve beni teşvik eden aileme, arkadaşlarıma ve iş arkadaşlarıma teşekkür ederim. Özellikle bu süreçte beni hiç yalnız bırakmayan arkadaşım Sophio Chikvaidze'ye ayrıca şükranlarımı sunarım.

İndiana MAKHARADZE

Konya, 2022



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	INDIANA MAKHARADZE		
	Numarası	174227011009		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim Organizasyon		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	☒	Doktora ☐
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr.Üyesi MELİS ATTAR		
	Tezin Adı	STRATEJİK	LİDERLİK	DAVRANIŞI
		ALGISININ	ÖRGÜTSEL	VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI		ÜZERİNE	ETKİSİNDE	
	KURUMSAL	SOSYAL	SORUMLULUK	
	ALGISININ ARACI ROLÜ			

ÖZET

Bu araştırmada, stratejik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde kurumsal sosyal sorumluluk algısının aracı rolü incelenmiştir. Bu kapsamda nicel bir tasarımla, Gürcistan'ın özel bir hastanesinde çalışanlara yüz yüze anket uygulanmış ve 236 adet anketle veri toplama süreci tamamlanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, stratejik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerinde, kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkileri tespit edilmiştir. Ayrıca stratejik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluk algısının kısmi aracı rolü tespit edilmiştir. Ek olarak, araştırmada kullanılan değişkenler ile demografik özellikler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Bu inceleme neticesinde çalışanların stratejik liderlik algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kurumsal sosyal sorumluluk algılarının cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma pozisyonu, eğitim durumu, çalışma süresi özelliklerine göre anlamlı farklılaşmadığı, yalnızca kurumsal sosyal sorumluluk algısının katılımcıların yaş özelliğine göre farklılaştığı bulgulanmıştır. Buna göre, çalışanların yaşları arttıkça kurumsal sosyal sorumluluk algılarının yükseldiği tespit edilmiştir. Araştırmadan elde

edilen bulgulardan yola çıkarak, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen unsurlar arasında yöneticilerinin olumlu tavırları, ileri görüşlülüğü gibi etkiler, onların performansı üzerinde de büyük paya sahiptir. Söz konusu liderin stratejik davranışlarının çalışanlar üzerine yarattığı etki bu iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesinin önemli olduğunu vurgular. Örgütsel vatandaşlık davranışı, genel olarak çalışanların kendilerini örgütün birer parçası olarak gördükleri liderlik davranışlarında kendini daha iyi gösterir. Nihayetinde ikili ilişkinin gücü örgütlere fayda yönüyle geri döner. Ayrıca örgütlerin geleceğe hazırlanırken kurumsal sosyal sorumluluğu bir stratejik politika olarak algılamaları gerekir. Aynı zamanda çalışanlar açısından sosyal sorumluluğu yüksek örgütlerde çalışıyor olmak hem örgütlerinin güçlü olduğuna dair algıyı hem de ellerinden gelen tüm performansı göstermeye ilişkin arzuyu artıracak bir unsur gibi gözüktür. Bu bağlamda stratejik liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik algı düzeyi, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını güçlendiren önemli unsurlar arasında yer alır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık, Kurumsal Sosyal Sorumluluk.



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	INDIANA MAKHARADZE		
	Numarası	174127011001		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim Organizasyon		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	☒	Doktora ☐
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr.Üyesi MELİS ATTAR		
	Tez İngilizce Adı	THE MEDIATING ROLE OF THE PERCEPTION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE EFFECT OF PERCEPTION OF STRATEGIC LEADERSHIP BEHAVIOR ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR		

ABSTRACT

In this study was examined the mediating role of the perception of corporate social responsibility in the effect of strategic leadership on organizational citizenship behavior. In this context, a face-to-face questionnaire was applied to the employees in a private hospital in Georgia. With a quantitative design and the data collection process was completed with 236 questionnaires. According to the findings of the study, positive and significant effects of strategic leadership on organizational citizenship behavior and perception of corporate social responsibility were determined. The partial mediating role of the perception of corporate social responsibility in the effect of strategic leadership on organizational citizenship behavior has been revealed. In addition, the relationships between the variables used in the study and demographic characteristics were revealed. As a result of this examination, it was found that the strategic leadership perception, organizational citizenship behavior and corporate social responsibility perceptions of the employees did not differ significantly according to the characteristics of gender, marital status, age, working position, education level, working time, but only the perception of corporate social responsibility differed according to the age characteristic. Accordingly, it has been determined that as the age of the employees increases, their perceptions of corporate

social responsibility increase. Based on the findings obtained from the research, among the factors that affect the organizational citizenship behaviors of the employees, such as the positive attitudes of their managers and their farsightedness, have a large share on their performance. The effect of the strategic behavior of the leader in question on the employees emphasizes the importance of examining the relationship between these two concepts. Organizational citizenship behavior generally shows itself better in leadership behaviors where employees see themselves as a part of the organization. Ultimately, the power of the bilateral relationship returns to the organizations in terms of benefit. In addition, organizations should perceive corporate social responsibility as a strategic policy while preparing for the future. At the same time, for employees, working in organizations with high social responsibility seems to increase both the perception that their organization is strong and the desire to show their best performance. In this context, strategic leadership and the level of perception towards corporate social responsibility are among the important factors that strengthen the organizational citizenship behavior of employees.

Keywords: Strategic Leadership, Organizational Citizenship, Corporate Social Responsibility.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iv
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
STRATEJİK LİDERLİK.....	4
1.1. Liderlik Tanımı	4
1.2. Liderlik Teorileri.....	5
1.3. Liderlik Çeşitleri	17
1.4. Stratejik Liderlik	23
1.4.1. Strateji Kavramı.....	23
1.4.2. Stratejik Liderlik Kavramı.....	26
1.4.3. Stratejik Liderlik Modelleri	30
1.4.4. Stratejik Liderlik Özellikleri.....	38
İKİNCİ BÖLÜM.....	43
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	43
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı	43
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler	46
2.2.1. Sosyal Değişim Teorisi.....	46
2.2.2. Eşitlik Teorisi	48
2.2.3. Lider-Üye Değişim Teorileri	49
2.2.4. Vekalet Teorisi	50
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Boyutları	51
2.3.1. Diğergamlık (Özgecılık).....	52
2.3.2. Vicdanlılık	53
2.3.3. Nezaket.....	54

2.3.4. Sivil Erdem	55
2.3.5. Sportmenlik (Centilmenlik)	56
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkin Eden Faktörler	57
2.4.2. Bireyin Ruhsal Durumu (Moral)	59
2.4.5. Örgütsel Adalet.....	61
2.4.6. İşin Özellikleri	62
2.4.7. İhtiyaçlar.....	62
2.4.8. Kıdem, Hiyerarşik Düzey ve Yaş	63
2.4.9. Liderin Özellikleri ve Buna Bağlı Olarak Örgüte Duyulan Güven.....	63
2.4.10. Örgütsel Vizyon.....	64
2.4.11. Kişi-Örgüt Bütünleşmesi/Uyumu	65
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	69
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK.....	69
3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı.....	69
3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutları.....	73
3.2.1. Ekonomik Sorumluluk.....	74
3.2.2. Yasal Sorumluluk	75
3.2.3. Etik Sorumluluk.....	76
3.2.4. Hayırseverlik Sorumluluğu	78
3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri	79
3.3.1. Paydaş Teorisi	79
3.3.2. Sosyal Sözleşmeler Teorisi.....	80
3.3.3. Meşruiyet Teorisi.....	81
3.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi	81
3.5. Stratejik Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki İlişki ve İlgili Araştırmalar	84
3.5.1. Stratejik Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki	84
3.5.2. Stratejik Liderlik ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki İlişki..	86
3.5.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki	87
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	89

STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞI ALGISİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISİNİN ARACI ROLÜ	89
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	89
4.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	90
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	91
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	92
4.5. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri	92
4.6 Etik Kurul Onayı	94
4.7.1. Demografik Bulgular	95
4.7.2. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği	97
4.7.3. Tanımlayıcı İstatistikler	101
4.7.4. Hipotez Testleri ve Analizler.....	105
SONUÇ VE ÖNERİLER	120
KAYNAKÇA.....	127
EK 1- ANKET FORMU	146
EK-2 ETİK KURUL RAPORU	153

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Önderlik Kuramlarının Dönemleri ve Konular.....	6
Tablo 2. On İki Liderlik Stili	11
Tablo 3. Stratejik Liderliğin Çeşitli Tanımları.....	27
Tablo 4. Stratejik Liderlik Uygulamaları	30
Tablo 5. Pisapia'nın Modeline Göre Stratejik Liderlik Uygulamaları	35
Tablo 6. Stratejik Liderliğin Anatomisi	40
Tablo 7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımları	44
Tablo 8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları.....	71
Tablo 9. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	95
Tablo 10. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	95
Tablo 11. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	96
Tablo 12. Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı	96
Tablo 13. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	97
Tablo 14. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	97
Tablo 15. Stratejik Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 16. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 17. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 18. Stratejik Liderlik Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 19. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	100
Tablo 20. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	101
Tablo 21. Stratejik Liderlik Ölçeğindeki Sorulara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	102
Tablo 22. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	103
Tablo 23. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	104
Tablo 24. Değişkenler Bazında Verilerin Normallik Analizi Sonuçları	105
Tablo 25. Çoklu Korelasyon Analiz sonuçları.....	106
Tablo 26. Stratejik Liderlik Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi.....	107
Tablo 27. Stratejik Liderlik Algısının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Üzerine Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi.....	108
Tablo 28. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi.....	108
Tablo 29. Stratejik Liderlik Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde KSS Algısının Aracı Rolünü Belirlemeye Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	109
Tablo 30. Katılımcıların Stratejik Liderlik Algılarının Cinsiyete Göre Fark Analizi.....	110
Tablo 31. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Fark Analizi.....	110
Tablo 32. Katılımcıların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Cinsiyete Göre Fark Analizi.....	111
Tablo 33. Katılımcıların Stratejik Liderlik Algılarının Medeni Duruma Göre Fark Analizi	111

Tablo 34. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Fark Analizi.....	112
Tablo 35. Katılımcıların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Medeni Duruma Göre Fark Analizi.....	112
Tablo 36. Katılımcıların Yaşlarının Stratejik Liderlik Değişkenine Göre Fark Analizi.....	112
Tablo 37. Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkileri.....	113
Tablo 38. Katılımcıların Yaşları ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkileri	113
Tablo 39. Katılımcıların Stratejik Liderlik Algılarının Pozisyon Değişkenine Göre Fark Analizi.....	114
Tablo 40. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerinin Pozisyon Değişkenine Göre Fark Analizi.....	114
Tablo 41. Katılımcıların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Pozisyon Değişkenine Göre Fark Analizi.....	115
Tablo 42. Katılımcıların Stratejik Liderlik Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Fark Analizi.....	116
Tablo 43. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Fark Analizi	116
Tablo 44. Katılımcıların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Fark Analizi	117
Tablo 45. Katılımcıların Stratejik Liderlik Algılarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Fark Analizi.....	117
Tablo 46. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Fark Analizi	118
Tablo 47. Katılımcıların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Fark Analizi	118

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Stratejik Liderlik Uygulamaları: Üç halka modeli	31
Şekil 2. Davies'in Stratejik Liderlik Modeli	32
Şekil 3. Ülge ve Mirze'ye Göre Stratejik Liderlik Uygulamaları	33
Şekil 4. Stratejik Liderlik Piramidi.....	35
Şekil 5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi.....	74
Şekil 6. Araştırma Modeli	92



GİRİŞ

Modern dünyada yüksek rekabet ve küreselleşme süreci, şirketlerin liderlik pozisyonlarını belirler. Bir şirketin başarısı, büyük ölçüde iyi organize edilmiş bir örgüt yapısına, sağlıklı bir organizasyon kültürüne ve etkin liderliğe bağlıdır. Fakat şirketin başarısı, onu yönetenin ve şirketin büyümesine, daha verimli hale gelmesine ve pazardaki konumunu iyileştirmesine yardımcı olmak için değişim sürecini uygulayan kişilere bağlıdır (Northouse, 2010, s. 18).

Bir liderin en önemli görevi örgüt kültürünü oluşturmak ve yönetmektir. Liderlik, bir grup bireyi kendi inisiyatifleriyle ortak ve faydalı hedeflere ulaştırmak için ellerinden gelenin en iyisini yapacak şekilde etkilediği bir süreçtir. Liderliğin etkinliği, kişilerarası ilişkileri yönetme ve etkileme yeteneği ile doğrudan ilişkilidir. İyi bir lider, ekip birliğinin ve gücünün temelini oluşturmaktadır. Lider, çevresindekileri öyle etkiler ki, kendileri de liderin vizyon ve hedeflerini paylaşma arzusuna sahiptir, kendileri ortak iyi hedeflere ulaşmak için katılmak isterler ve herhangi bir zorlama olmaksızın maksimum çabayla sonuçlara ulaşmaya hazırdırlar. Daha basit bir şekilde ifade etmek gerekirse, liderlik, lider ve takipçiler ile her zaman iki tarafın dahil olduğu bir süreçtir (Agapishvili I. , ve diğerleri, 2010, s. 13-16).

Sağlık sektöründe, aşırı iş bölümü, yüksek rekabet, karşılıklı bağımlılık, çok çeşitli özelliklere sahip personel bulunması, insan sağlığı ile ilgili faaliyetler ve yirmi dört saat hizmetin bulunması gibi durumların varlığı sorun yaratmaktadır. Karmaşık bir sistem yapısına sahip olan sağlık kurumlarında hizmetin kesintisiz olarak verilebilmesi için çeşitli meslek gruplarından personel birlikte çalışmaktadır. Yöneticilerin liderlik edebilmeleri ve etkin iş birliği yapabilmeleri, olağanüstü karmaşık yapılara sahip sağlık tesislerinde, çalışmaların devam etmesini sağlayabilir.

Bilhassa Covid-19 pandemisi sırasında ve sonrasında da sağlık çalışanlarında tükenmişlik, stres, bağlılık, motivasyon vb. hususları ortaya koyan ampirik araştırmalar (örneğin, (Karanlık & Özafşarlıoğlu Sakallı, 2019, s. 1632)) da göstermiştir ki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen unsurlar arasında yöneticilerinin olumlu tavırları, ileri görüşlülüğü, gelecekteki rollerinin bir

parçası olarak çalışanlarının eylemlerini dahil etme gibi etkiler, onların performansı üzerinde de büyük paya sahiptir. Söz konusu liderin stratejik davranışlarının çalışanlar üzerine bu denli büyük etkisi bu iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Stratejik bir lider geleceğe hazırlanır; hem uzun vadeli hedefleri göz önünde bulundurur, hem de örgütün mevcut yapısını güçlendirmeye çalışır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, genel olarak çalışanların kendilerini örgütün birer parçası olarak gördükleri liderlik davranışlarında kendini daha iyi gösterir. Nihayetinde ikili ilişkinin gücü örgütlere fayda yönüyle geri döner.

Öte taraftan, hem toplumsal hem de örgütsel faaliyetlerde yönetim kesiminde bulunan kişilerden beklenen, sosyal sorumluluk bilincine sahip olarak hareket etmeleri ve sosyal refahı öncelemeleridir. Sosyal ihtiyaçların karşılanması her kesimi memnun edeceğinden, yaşanacak güven ortamı tüm faaliyetleri etkileyecektir. Bu bağlamda yapılan araştırmalar (örneğin, (Shahin & Zairi, 2007, s. 753)) da göstermiştir ki çeşitli liderlik tarzları sosyal açıdan sorumlu örgütlerde önemli roller üstlenir. Örgütlerin geleceğe hazırlanırken kurumsal sosyal sorumluluğu bir stratejik politika olarak algılamaları gerekir. Aynı zamanda çalışanlar açısından sosyal sorumluluğu yüksek örgütlerde çalışıyor olmak hem örgütlerinin güçlü olduğuna dair algıyı hem de ellerinden gelen tüm performansı göstermeye ilişkin arzuyu artıracak bir unsur gibi gözükmektedir (Kızıl & Naktiyok, 2019, s. 80-81). Ayrıca bugüne değin yapılan bazı araştırmalara göre (örneğin, (Erbir, 2020)) sağlık çalışanlarının sosyal sorumluluk, gönüllülük, sosyal yardımlaşma gibi hususlarda önemli ölçüde farkındalık sahibi oldukları da gözlenmiştir.

Çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde yöneticinin liderlik tarzı önemli bir öncül olarak ortaya çıkmakta ve bu iki değişken arasında bir ilişki olduğu araştırma sonuçlarında görülmektedir. Yöneticinin liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinin bilinmesi sayesinde, örgütlerde yöneticilerin hangi tarz liderlik uygulamalarına ağırlık verecekleri konusunda uygulayıcılara katkı sağlanacağı değerlendirilmektedir

Araştırma kapsamında dört bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümünde strateji ve liderlik hakkında genel bilgilerden söz edilmektedir. Bu bölümde stratejik liderlik

tanımı, stratejik liderlik yaklaşımları, stratejik liderlik modelleri ve stratejik liderin özellikleri açıklanmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde, örgütsel vatandaşlık davranışı detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teoriler, örgütsel vatandaşlık boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde kurumsal sosyal sorumluluk tanımı, boyutlar, teoriler, kurumsal sosyal sorumluluğun önemi ve sonunda değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Dördüncü bölümde metodoloji ve analizler sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Sonuç kısmında ise araştırmadan elde edilen bulgular tartışılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK

1.1. Liderlik Tanımı

Liderlik, birlikte yaşayan bireyleri sonucunda grupları/toplulukları yönlendirme gereksiniminin sonucudur. Liderlik, toplulukların yönetilme ihtiyaçları ve grup üyelerinden birinin topluluğa yön vermesinin beklenmesi neticesinde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla liderlik; tarih bilimci, filozof, psikolog, sosyolog, politikacı ve araştırmacı gibi mesleki alan uzmanlarınca da ilgi çekmektedir (İbicioğlu, Özmen, & Sebahattin, 2009, s. 2). Liderlik, sanat, edebiyat, din, felsefe, dil, tarih ve genel olarak insan olmanın ve yaşamının ne anlama geldiğini ifade eden her şeyi içeren kültüre gömülü bir insan olgusudur. Liderlik insanları ilgilendirdiği için, liderlik çalışmaları beşerî bilimlere dayanmalıdır (Ciulla, 2008, s. 393). Genel kabul görmüş ve üzerinde mutabık kalınmış bir liderlik tanımına denk gelmek zordur. Bundan ötürü liderliğin net ve mutlak tanımını koymak imkansıza yakındır. Çünkü liderlik dünya genelinde, insalarla ilgili sosyal bir davranıştır. Liderlik bir boyutlu kavramdan uzaktır. Tanımlar, liderliğin farklı boyutlarını ve taraflarını belirtir ve değişik açılardan bilime ışık tutar (Gül & Şahin, 2011, s. 239).

Lider olgusunun temeli İngilizce “leadership” kelimesidir ve fiil bakımından “lead”, “yön gösterici, yol gösterici, kılavuz olmak, öncü olmak, rehber olmak” anlamına gelir. “Leader (Lider)” ise; “rehber, kılavuz, önder” anlamlarında kullanılır. Tarihi açıdan insanların varlığına dek izini sürebilen kavram, 19. yüzyılın ilk yarısından itibaren akademiksel anlamda değerlendirmeye alınmıştır (Küçüküzkan, 2015, s. 88). Liderlik, birisinin belirlenen şartlar dahilinde belirli şahsi veya grup hedeflerine erişim için başkalarının hareketlerini etkileme ve yönetme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2014, s. 668). Liderliğin, lider görülen şahsın izleyicileri üzerinde güç gösterisi yapmaktan ziyade, onların desteğini almak suretiyle hareket ve davranışlarına tesir etme sorunu olduğu söylenebilir (Şimşek & Çelik, 2018, s. 10).

Genellikle liderlik, bir kişi ile bir ekip arasındaki güç ve otorite kaynaklı etkileşimdir. Lider, gücünü grubu bir hedefe doğru yönlendirmek için kullanmaktadır. Başka bir tanıma göre liderlik; karizma, zekâ ve yetenek gibi özellikler açısından

grubun diğer üyelerine göre bir avantajdır (Erdem & Dikici, 2009, s. 199). Liderler, görevlerini icra ederken çeşitli şekillerde davranırlar. Bulundukları kurumun etkinlik alanı, etkinlik çeşitliliği, yapıya ve çevreye dayalı sorunlar, liderin icraat şekline ve davranışına yansiyacaktır. Ek olarak, liderin kullandığı uygun davranış stili çalışmanın başarısında önemli rol alacaktır (Tengilimoğlu, 2005, s. 26).

Örgüt içinde düzeni sağlamak için liderler önemli misyonlara sahiptirler. Lider organizasyon içindeki çatışmaları en aza indirmeli ve iş görenler arasındaki iletişim ve koordinasyonu en üst düzeye çıkarabilmeli ve bunu başarmak için yöntem ve teknikler geliştirebilmeli, iş gören motivasyon ve moralini yükseltecek, ayrıca iş görene analitik düşünme becerileri kazandıracak aksiyonlar alabilmelidir. Liderlik, çalışanlarda veya potansiyel çalışan statüsündeki bireylerde ışığı tanıma, bu kişi veya kişilerde belli başlı öne çıkan özellikleri görme ve bu özellikleri örgütsel çıkarlar açısından doğru ve aktif kullanma ve bu kişileri güçlü bir şekilde yönetme eylemi olarak da adlandırılır (Soba, Akman, & Eroğlu, 2018, s. 1125). Liderleri farklı kılan özellikler hakkında çeşitli görüşler olsa da özellikle öne çıkan nitelikleri; dürüstlük, doğruluk, atılganlık, motivasyon, iletişime açıklık, kendine güven ve istikrar gibi davranışlardır (Özler, 2013, s. 107).

1.2. Liderlik Teorileri

Liderlik teorilerini; özellikler, davranışsal, durumsal ve yeni yaklaşımlar olmak üzere dört temele dayandırmak mümkündür (Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 74). Liderliğe yönelik farklı yaklaşımlar bulunmakta ve her biri liderliğin çeşitli bir özelliğe sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşımlardan bir grup oluşturan durumsal liderlik yaklaşımları, özellikler ve davranış kuramlarının yanı sıra farklı koşulların farklı liderlik tarzları gerektirdiğini ifade etmiştir. Fakat hangi liderlik tarzlarının var olduğu ve farklı durumlarda nasıl davranılacağı belirsizdir (Çetin N. , 2008, s. 84).

1980'lerin başına kadar olan dönemde, temel hedefleri etkili liderliği belirlemek olan yaklaşımlar; davranış yaklaşımları ve durumsallık yaklaşımları ve özellikler yaklaşımları başlığı altında sunulurken, 1980'den günümüze etkili olan

teknikler liderlikte yeni yaklaşımlar başlığı altında incelenmektedir. Bu kuramlar ve zaman dilimleri Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Önderlik Kuramlarının Dönemleri ve Konular

Dönem	Yaklaşım	Ana Konu
1940’ların Sonu	Özellik Yaklaşımı	Önderlik Yeteneği Doğustandır
1940’ların Sonundan 1960’ların Sonuna Kadar	Davranışsal Yaklaşım	Önderlik Etkililiği Önderin Nasıl Davrandığıyla İlgilidir
1960’ların Sonundan 1980’lerin Başına Kadar	Durumsallık Yaklaşımı	Etkin Önderlik Duruma Bağlıdır
1980’li Yıllardan Günümüze Kadar	Dönüşümcü Liderlik Karizmatik Liderlik	Etkin Önderler Değişimi Gerçekleştirebilenlerdir

Kaynak: (Sökmen & Boylu, 2009, s. 2383)

Liderlik konusunu açıklamak için ilk geliştirilen yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. **Özellikler Teorisi’ne göre**, liderlik sürecinin etkinliğini etkileyen en temel bileşen liderin nitelikleridir (Koçel, 2014, s. 676). 1930'lara ve 1940'lara dayanan özellik temelli yaklaşım, dünyanın en güçlü liderlerinde görülen temel kişilik özelliklerine odaklanır. Erken araştırmalara göre zekâ, özgüven, dürüstlük, sosyallik, dürtü ve dışa dönüklük liderler için çok önemli niteliklerdir. Bu çalışmalardan bazıları, kökleri güç ve statü kavramlarına dayanan sözde "büyük adam" liderlik teorilerindeki belirli özellikleri de listelemiştir. Farklı liderlik tarzlarını ve yaklaşımlarını tanımlamak için niteliklerin ötesine geçen davranışsal liderlik teorilerine daha fazla odaklanmaktadır. Ohio State ve Michigan Üniversitesi tarafından 1950'lerde yapılan çalışmalarda belirli kriterler sayılmaktadır. Tanımlanmış nitelikler; üretimi yönlendirmeye karşı iş düzenleme, etkinlik planlama, çalışanlar arasında iletişim kurma gibi anahtar liderlik davranışları tanımlanmaktadır (Mazutis, Morris, & Olsen, 2011, s. 4). Özellikler teorisi, etkili ve başarılı liderlerin doğuştan olduğunu ve diğerlerinden ayıran şeyin temelde doğuştan gelen özellikler olduğunu varsaymaktadır (Ogbonna & Harris, 2000, s. 767).

Özellik teorisi hala etkilerini korumakla birlikte, çeşitli dezavantajlara da sahiptir. Çünkü özellikler teorisi kapsamında yapılan araştırmalarda liderin örgütteki

davranış ve durum boyutu ihmal edilerek sadece liderin nitelikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır (Çetin N. , 2008, s. 77)

Davranışsal Liderlik Teorisine göre bu yaklaşımda liderin özellikleri değil, liderin davranışı vurgulanmaktadır. Davranış teorileri, liderlik araştırmasını özellik ve nitelik teorilerinin ötesine taşımıştır. Araştırmalar, liderliğin bir dereceye kadar öğrenilebileceğini kanıtlamıştır. Bu teoriler, hangi davranışların iyi bir lider olacağına karar vermek için atılan ilk bilimsel adımlardır. Fakat evrensel liderlik davranışlarını belirleme çabası, özellik ve kalite yaklaşımlarında olduğu gibi olumlu bir sonuç vermemiştir. Çalışmalar sonucunda, farklı durumların değişik liderlik davranışları gerektirdiği ortaya çıkmış ve her durum için uygun "ideal lider" oluşturmanın genel bir tanımının olmadığı meydana çıkmıştır (Erzem, 2008, s. 70). Davranış teorileri, liderin sahip olduğu veya sahip olması gereken nitelikleri göz ardı ederken, liderin işe ve personele yönelik eylemlerini inceler (Leblebici, 2008, s. 64).

Davranışsal yaklaşım çerçevesinde yapılan araştırmalardan bazıları şu şekildedir (Bakan, 2008, s. 5-6):

Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli: Davranışsal liderlik teorisinin gelişimine büyük katkı sağlayan araştırmalardan biri, Ohio Eyalet Üniversitesi'nin 1945'te başlayan liderlik çalışmasıdır. Ohio Eyaleti çalışmalarının ana bulguları şunlardır (Koçel, 2014, s. 679-680):

- Liderin kişiyi düşünen davranışları büyüdükçe personelin işe alım ve çıkış prosedürleri ve devamsızlığı artar.
- Liderin inisiyatif temelli davranışı arttıkça grup üyelerinin performansı da artar.

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması: Ohio Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi, Ohio çalışmalarına denk düşen Michigan Üniversitesi'ndeki çalışmalarda da liderlik davranışı iki bölümde araştırılmıştır. Bu çalışma, iki bilim adamı Tannenbaum ve Schmidt tarafından yapıldı. Çalışma sonucunda liderin kişisel davranışları ve işe yönelik davranışları olmak üzere iki davranış kalıbı keşfedilmiştir.

Sonuç olarak, yüksek verimli liderlerinin kişiye odaklandığı ve düşük verimli liderlerinin iş odaklı olduğunu görülmüştür (Küçüküzkan, 2015, s. 91)

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matris Modeli: Robert Blake ve Jane Mouton'un yönetim ızgarası yöntemi olarak ortaya çıkardığı Matris Modeli keşfedilerek iki boyutlu model şekli oluşturulmuştur. Matris modeli, davranışsal liderlik teorilerini açıklamaya çalışan diğer iki araştırmadan kullanılan lider davranışları ile mühim benzerlikler görülmektedir. Model bazında insan faktörünün ve üretim faktörünün öne geldiği anlaşılmaktadır. Üretim kelimesiyle kastedilen sadece hizmetlerin ve malların üretimi değildir. Çalışanlar için başarıyı garantileyen her şeyi üretim kavramı içinde göstermek zordur. İnsan faktörüne baktığımızda sorumluluk duygusu, çevre ile insan ilişkileri ve başarıya ulaşmak için kişisel katkılar öne çıkmaktadır. İki boyutlu yönetimin önemli bir yararı, liderlerin ve yöneticilerin kendi yönetim tarzlarını benimsemesidir. Eğitim ve gelişim programlarla liderlik tarzlarında değişiklik yapmak mümkündür (Perihan, 2019, s. 21).

Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımları: Davranışsal liderlik yaklaşımlarından bir diğeri ise Mc Gregor tarafından geliştirilmiştir. Mc Gregor'a göre X ve Y olmak üzere iki varsayım vardır (Şimşek, Çelik, & Akgemci, 2016, s. 209):

X varsayımına göre:

- İnsanlar çalışmayı sevmezler ve mümkün olduğunca çalışmaktan kaçınırlar.
- Bu nedenle, istihdam edilecek kişiler; korkutulmalı, yönlendirilmeli ve hatta tehdit edilmelidir.
- Bir insan iş ve terfi konusunda hevesli olmayıp sorumluluktan kaçınır, güvenilir ve kar getirecek işi yapar.
- İnsanlar genellikle yaratıcı olmayıp değişime dirençlidir.
- Örgütsel amaçlar, kişisel çıkarlar için değil bireyler için önemlidir.

Y teorisinin varsayımları aşağıdaki gibidir:

- İnsanların iş yerindeki fiziksel ve zihinsel çabaları, dinlenmeleri veya eğlenme arzuları gibi doğal karşılanır.

- Birey çalışma hayatına başladığında, tanımlanmış hedeflerine ulaşmak için kendi eylemlerini yönetebilecek ve kontrol edebilecektir.
- Bireyin hedefe yönelik davranışı hem başarı ihtiyacını hem de ödül ihtiyacını karşılar.
- Gereksinimler karşılanırsa, normal bir insan zorla değil, özgürce öğrenmek ister ve sorumluluk alır.
- Kişilerin yenilikçilik ve yaratıcılık gibi özellikleri toplumdaki az sayıda insanla sınırlı olmayıp genele yayılmıştır.

Liderlikte Durumsallık Teorisi'ne göre, durumların farklılığı liderlik tarzlarını da farklılaştırmaktadır. Her yere ve her zamana uygun düşebilecek tek bir liderlik tarzı bulunmaz (Kılınç T. , 1995, s. 60). Varsayıma göre davranış teorileri liderlerin iş odaklı veya kişisel bir davranış sergileyebileceklerini belirtirken, kişisel veya iş odaklı liderliğin hangi durumlarda etkili olacağını belirtmezler (Koçel, 2014, s. 687). Durumsallık yaklaşımları içinde birçok farklı teori vardır ve bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır (Peretomode, 2012, s. 14).

Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı'na göre liderlerin etkinliğini oluşturan üç değişken vardır. Bunlar: lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve lider konumlarına dayalı gücüdür. Fiedler'a göre, bu üç değişken lider için üç farklı ortamı ortaya çıkarmıştır. Bu ortamlar arasında çok olumlu bir ortam; her üç değişkenin çok yüksek olduğu ortam, orta derecede olumlu ortam; bir değişken düşük çevre diğer değişkenler yüksek, negatif ortam; her üç değişkenin de çok düşük olduğu ortamı ifade eder (Cinnioğlu, 2018, s. 10). Fiedler'ın teorisinde yansıtılan iki temel liderlik tarzını benimsemiştir: kişiye yönelik ve işe yönelik liderliktir. Bu noktada, "liderlik tarzı" teriminin anlaşılması önemlidir. Fiedler liderlik tarzını, çeşitli liderlik durumlarında davranışını motive eden, bireyin temel ihtiyaç yapısı olarak tanımlamaktadır. Bu, hedeflerin veya ihtiyaçların farklı durumlar üzerindeki tutarlılığını ifade eder ve liderlik tarzını liderlik davranışından açıkça ayırmıştır (Utecht & Heier, 1976, s. 607).

Yol-Amaç Yaklaşımı'na göre, Örgütlerde başarılı lider davranışına ilişkin nispeten yeni teorilerden biri, House ve Mitchell tarafından geliştirilen yol-hedef modelidir. Bu model, liderin izleyiciyi nasıl etkilediğine, iş hedeflerinin nasıl

algılandığına ve hedefe ulaşma yollarına odaklanır. Bu kavram, motivasyon teorisindeki beklenti modelinin bir uzantısı gibidir. Liderlerin örgütsel hedeflere ulaşmada, çalışanların iş tatminini sağlamada ve astlarını motive etmede rol alan kişiler olduğu temel varsayımına dayanır (Sökmen & Boylu, 2009, s. 2384). Liderler, yol-amaç teorisinde genellikle dört farklı liderlik davranışı gösterirler (Malik, Aziz, & Hassan, 2014, s. 171): *Yönlendirici Liderlik*: Lider, astlarına görevlerini nasıl yerine getirmeleri gerektiği konusunda belirli yönergeler sağlamaktadır ayrıca, lider performans standartlarını belirler ve açık performans beklentilerini sağlamaktadır. *Destekleyici Liderlik*: Bu tür liderler çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenir ve onları güçlendirmek için hareket ederler. *Katılımcı Liderlik*: İşlerle ilgili hususlarda izleyicilerine danışır ve onların geri bildirimlerine değer verir. *Başarıya Odaklı Davranış*: Çalışanların kendileri ve çalışmaları için yüksek hedefler belirlemesini sağlar ve çalışanlarının bu hedeflere ulaşmasına destek olur.

Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli'ne göre, Hersey ve Blanchard'ın liderlik modeli, liderin farklı durumlardaki ilişkisine (destekleyici) veya göreve (yönlendirici) yönelik davranışlarına dayanmaktadır. Takipçilerin olgunluğu, liderin ne tür davranışlar sergileyeceğini belirlemektedir. Görev odaklı bir yaklaşımla; Lider takipçilerine neyi, nerede ve nasıl yapmaları gerektiğini detaylı bir şekilde anlatır ve takipçilerinin davranışlarını kontrol etmektedir. İlişki odaklı yaklaşımda lider, takipçilerini dinler, cesaretlendirir ve karar alma süreçlerinde aktif olmalarını sağlamaktadır (Yekeler, 2015, s. 61). Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik teorisine göre, en etkili liderlik tarzı astların olgunluğuna göre çeşitlenir. Yazarlar olgunluğu, yaş veya duygusal dayanıklılıktan ziyade başarılı olma arzusu olarak tanımlamışlardır. Onlara göre, "örgütsel ve bireysel hedefler, sorumluluk alma istekliliği, iş ile beceriler ve deneyim, izleyicinin bilgi düzeyi" etkili bir liderliğin şekillenmesinde önemli değişkenlerdir (Şimşek, Çelik, & Akgemci, 2016, s. 217).

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli'ne göre, diğer teorilerde ele alınanlara ek olarak işe ve ilişkiye yönelik etkinlik boyutu dahil edilmiştir. Mouton ve Blake'in çalışmalarının devamı olarak görülen bu yaklaşımdaki fark, üçüncü boyutun (etkinlik) eklenmesidir (Köseoğlu, 2019, s. 36). Reddin'in felsefesinin temel dayanağı

yönetim etkinliğidir. Reddin, argümanını yönetimin birincil amacının verimlilik olduğu öncülüne dayandırmıştır. Reddin'e göre yönetsel etkinlik, bir yöneticinin pozisyonunun çıktısı kriterlerini (işleri) karşılama derecesidir. Yönetim verimliliğinin girdiden ziyade çıktı açısından ölçülmesi gerektiğini iddia etmiştir. Başka bir deyişle, bir yöneticinin performansının yaptıklarıyla değil, başardıklarıyla değerlendirilmesi gerektiğine inanır (Ömürgönülşen & Sevim, 2005, s. 92). Reddin, liderlik davranışlarını dört temel örtük davranış stiliyle (bağımsız, ilgili, adanmış ve bütünleşik) ifade eder. Bu dört stilin farklı durumlarda uygulanmasıyla sekiz farklı davranış stili oluşturulmuş, yani toplamda üç grupta on iki davranış stili ortaya çıkmıştır.

Tablo 2. On İki Liderlik Stili

	Yönelim yok	İlişki yönelimli	Görev yönelimli	Görev ve ilişki yönelimli
Etkisiz	Terk Edici	Görevci	Otokrat	Uzlaştırıcı
Örtük	Kopuk	İlgili	Adanmış	Bütünleşmiş
Etkili	Bürokrat	Geliştirici	Babacan otokrat	Yürütücü

Kaynak: (Reddin, 1967, s. 13)

Vroom ve Yetton Liderlik Modeli'ne göre, Philip Yetton ve Victor Vroom tarafından 1973 yılında başlatılan bu yaklaşımın temel felsefesi, liderin rolü ve karar alma unsuru üzerine odaklanmıştır. Vroom, Yetton ve Jago'nun karar alma modelinde lider davranışlarından birinin de astların / üyelerin karar alma sürecine katılımı olduğu görülmektedir. Yaklaşımın amacı, liderin belirli koşullar altında alınacak kararlara astların/üyelerin katılımını veya katılımını sağlamak için nasıl motive edeceğini veya performans göstereceğini ve sonuç olarak kaç üye/astın dahil olacağını belirlemektir (Field, 1979, s. 249-251).

Liderliği durumsal unsurlarla ilişkilendiren bir diğer yöntem, liderin hedef kitleyi karar verme sürecine dahil ettiği bir süreci öngören Vroom ve Yetton lider üye etkileşim modelidir. Sonuç olarak, liderin şirketteki konumu, onun liderlik tarzı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Model, uygun bilgiye sahip bireysel problem çözme liderinin (otokratik) tipinden, problem çözme sorumluluğunun devredildiği bir

gruptaki problem çözme liderinin (demokratik) tipine kadar değişen 5 farklı liderlik tipi önermektedir (Taslak, 2008, s. 126). Modelde beş çeşitli liderlik tanımlanmış olup, bunlar otoriter yaklaşım (A-1, A-2), istişare eden yaklaşım (C-1, C-2) ve tam katılımlı yaklaşım (G-2) olarak sıralanmıştır (Şimşek, Çelik, & Akgemci, 2016, s. 20):

A-1: Yöneticiler sorunları çözmek veya kararlar almak için mevcut bilgileri kullanırlar.

A-2: Yöneticiler astlarından önemli bilgileri alır ve buna göre problem çözümleri ararlar.

C-1: Yöneticiler sorunu tek tek paylaşır, ilgili astları bir gruba getirmeden görüş ve yorumlarını alırlar.

C-2: Yöneticiler, astlarını grup olarak alır ve sorunla ilgili görüş ve yorumlarını alırlar.

G-2: Yöneticiler problemi grup olarak astlarına açar ve problemi çözmek için her zaman alternatifler yaratmaya çalışırlar.

Vroom ve Yetton (1973) modeli, durumsallık teorisinin mantığında birbirine bağlı üç unsurdan oluşur (Reber, Auer-Rizzi, & Maly, 2004, s. 416):

- *Her durumda başarılı olan hiçbir liderlik stratejisi (stili) yoktur,*
- *Bu nedenle durumlar tanımlanmalı,*
- *Hangi stratejinin hangi duruma en uygun olduğunu açıklayan kurallar bulunmalıdır.*

Vroom / Yetton modeli bir dizi çalışmada test edilmiştir ve belki de durumsal liderlik teorileri arasında en iyi desteklenen modeldir.

Modern Liderlik Yaklaşımı; Genellikle post-modern çağ olarak bilinen günümüzün küresel rekabet ortamında işletmelerin etkinliğini artırmak için birçok yeni liderlik stili geliştirilmiştir. Kuşkusuz değişen koşullar, bu yaklaşımların ortaya çıkmasına ve insan zihniyetinin değişmesine katkıda bulunmuştur (Tengilimoğlu, 2005, s. 5). Yönetimde yapılan yeni çalışmalar, liderlik tarzlarında geleneksel modellerin yeterli olmadığını ve yeni liderlik teorilerinin geliştirildiğini ortaya koymuştur. Bu yeni veya modern teoriler, liderlik sürecinin daha önce pek vurgulanmamış farklı yönleriyle ilgilenmiştir. En göze çarpan ayrım, lider ve takipçi arasındaki ilişkinin kapsamının araştırmanın ana odak noktası olmasıdır (Bozkurt &

Bozkurt, 2013, s. 5). Yeni liderlik tarzlarında en çok dikkat çekenler arasında etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik tarzları sıralayabiliriz. Aşağıda bu liderlik tarzları açıklanmaktadır.

Etkileşimci Liderlik: J.M. Burns ve daha sonra büyük ölçüde B.M. Burns, bu stratejiyi 1970'lerin sonlarında geliştirmiştir. Bass da dahil olmak üzere bir grup bilim insanı tarafından oluşturulmuştur. Yaklaşım, bu işi başarmak için bir gruba liderlik eden kişiye ve liderin davranış tarzlarına odaklanmaktadır (Koçel, 2014, s. 695). Etkileşimci liderleri izleyicilerine, rollerini ve görevlerinin gereklerini tanımlayan ve onları belirlenen hedeflere doğru yönlendiren ve motive eden liderlerdir (Ceylan, Keskin, & Eren, 2005, s. 33). Etkileşimci liderlik, hedef kitlenin kurumsal hedeflere yönelik iyi performans karşılığında bireysel ihtiyaçları karşılayarak motive edildiği bir liderlik türüdür. Etkileşimci liderler, risklerden kaçınmayı tercih ederek mevcut ortamda çalışmaktadırlar; Değişim ve yenilikten ziyade mevcut faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesine odaklanmaktadırlar (Erol & Köroğlu, 2013, s. 47).

Etkileşimci liderleri, astları ne yapacakları ve istenen sonuçları ne zaman elde edecekleri konusunda yönlendirmektedir. Üstelik ellerindeki işe odaklanabilmeleri için astlarına yapıcı geri bildirimde bulunurlar ve övgü, tanınma ve parasal ödüller gibi görevin tamamlanması için dışsal ödüller de verirler. Çalışanlar, iş pozisyonlarını ve liderin ve örgütün onlardan ne beklediğini anlamamanın bir sonucu olarak, beklentileri karşılama ve toplu olarak değer verilen sonuçlar üretme yeteneklerine güven duyarlar. Etkileşimci liderleri, astlarına ulaşmaları gereken hedefler konusunda rehberlik ederler (Çetin, Korkmaz, & Çakmakçı, 2012, s. 12). Bu liderlik yaklaşımında lider, gücünü takipçilerinin istek ve gereksinimlerini hem yönetmek hem de tatmin etmek için kullanmaktadır. Etkileşimci liderlik tarzını kullanan liderler, verimlilik ve kalite gibi fikirlere odaklanmak yerine çalışanlarının yaratıcılığına ve yenilikçiliğine çok az önem verirler (Şentürk, ve diğerleri, 2016, s. 177).

Dönüşümcü Liderlik: Günümüzde liderlik çalışmaları bağlamında en çok tartışılan konulardan biri dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlik, temelde değişim yaratma yeteneği olarak ifade edilebilir (Erkuş, 2008, s. 190). Dönüşümsel Liderlik 1978'de James M. Burns tarafından geliştiren ve 1985'te Bernard Bass tarafından

popüler hale getirilen dönüşümcü liderlik tarzı, liderliğe yeni bakış açısı katkısında bulunmuştur (Brown & Keeping, 2005, s. 245-246). James MacGregor ilk önce dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki ayrımı yapmıştır. İlk olarak Burns tarafından önerildiği gibi, dönüşen liderler insanları onları yükselten ve hem lideri hem de liderliği dönüştüren bir şekilde meşgul etmektedir. Öte yandan etkileşimci liderlik, nadiren liderlik olarak anılsa da belki de kuruluşlarla daha kolay ilişkilidir (Nicholls, 1993, s. 9). Dönüşümcü liderlik, insanların ekonomik, politik veya benzer güç ve değerleri kullanarak bağımsız veya karşılıklı olarak oluşturduğu hedeflere ulaşmak için takipçilerin harekete geçirilmesidir (Morçin & Çarıkçı, 2016, s. 99). Dönüşümcü lideri, organizasyonları, değişimi ve yenilemeyi gerçekleştirerek organizasyonu üstün performansa getiren kişidir. Bunu başarmanın en önemli yolu, liderin bir vizyona sahip olması ve bu vizyonu takipçilerine empoze edebilmesidir. Yani vizyon organizasyon hayatını "anamlı" kılar, çalışanların heyecanını beslemektedir (Koçel, 2014, s. 696). Dönüşümcü liderler, kendilerinden normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek, yeteneklerini ve becerilerini ortaya koyarak ve özgüvenlerini artırarak astlarını motive ederler. Organizasyonda yaratıcılık veya inovasyon için reform ve yeniliği başlatan kişidir. Çalışanlar misyon, vizyon, strateji, faaliyetler ve işlevlerdeki değişikliklerden etkilenir (Ceylan, Keskin, & Eren, 2005, s. 34).

Bass'a göre dönüşümsel liderler, vizyona ve etkili yönetim yeteneklerine sahiptir ve bu nitelikleri takipçileri arasında derin duygusal ilişkiler kurmak için kullanırlar. Bass'a göre dönüşümsel ve karizmatik liderler arasında büyük farklılıklar vardır. Karizma, dönüşümsel liderliğin gerekli ancak yeterli olmayan bir bileşenidir. Bazı liderler karizmatik olabilir ancak dönüşümsel liderlik özelliklerine sahip olmayabilir (Masood, Dani, Burns, & Backhouse, 2006, s. 942). Standart beklentilerin ötesinde, dönüşümsel liderler çalışanlarını büyümeye ve performans göstermeye, geleceği iyimserlikle yorumlamaya, idealize edilmiş bir vizyon yaratmaya ve hedefin ulaşılabilir olduğunu göstererek izleyicilerini heyecanlandırmaya motive eder (Benjamin & Flynn, 2006, s. 216). Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirme yeteneğine sahip kişilerdir. Bu liderler çevresel pozisyonlara reaksiyon göstermezler, diğer taraftan yeni çevre oluştururlar (Kirby, Paradise, & King, 1992, s. 303).

Bass ve Avolio (1994), son kitaplarında, dönüştürücü liderliğin dört boyuttan oluştuğunu öne sürmüştür. Bu boyutlar şu şekilde sıralanabilir; (Tracey & Hinkin, 1998, s. 221)

- **İlk boyut, idealleştirilmiş etkidir:** İdealleştirilmiş etki, izleyicilerin hayranlığı, saygı ve güveniyle sonuçlanan davranış olarak tanımlanmaktadır. İdealleştirilmiş etki, liderler açısından risk paylaşımını, kişisel ihtiyaçlar yerine takipçilerin ihtiyaçlarının dikkate alınmasını, etik ve ahlaki davranışları içermektedir.
- **İkinci boyut, ilham verici motivasyondur:** Bu boyut, izleyicilerin çalışmalarına anlam ve meydan okuma sağlayan davranışlarla yansıtılmaktadır. Açık beklentileri ifade eden ve genel örgütsel hedeflere bağlılık gösteren davranışları içermektedir.
- **Üçüncü boyut, entelektüel uyarımdır:** Bu tür dönüştürücü liderliği sergileyen liderler, izleyicilerinden yeni fikirler ve yaratıcı sorun çözümleri talep eder ve iş yapmak için yeni yaklaşımları teşvik etmektedir.
- **Dördüncü boyut, kişiselleştirilmiş ilgi/değerlendirmedir:** Bu, dikkatle dinleyen ve izleyicilerin başarısına ve büyüme ihtiyaçlarına özel önem veren liderler tarafından yansıtılmaktadır.

Dönüştürücü liderlik, çalışanların değerlerini, inançlarını ve eylemlerini içselleştirme veya tanımlama yoluyla etkileyerek veya dönüştürerek örgütün ideallerini ve hedeflerini hizalamayı amaçlar. Karizma, ilham, entelektüel teşvik ve bireysel özen, dönüştürücü liderliğin dört ana unsurudur (Menguc, Auh, & Shih, 2007, s. 315). Liderlikle sıklıkla ilişkilendirilen bir özellik karizmadır. Karizma, “popüler bağlılığı ve coşkuyu uyandıran liderlerin nadir görülen bir kişisel özelliği” olarak tanımlanır (Bowie, 2000, s. 186). Dönüştürücü liderliğin ikinci boyutu ilhamdır. Bu boyut, liderin astları için bir model olarak hareket etme kapasitesidir, bir vizyonun iletişimi ve çabalara odaklanmak için sembollerin kullanımı ile ilgilidir (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997, s. 22). Bireysel ilgi her bir izleyenlerinin ihtiyaçlarını anlamaya odaklanır ve onların tam potansiyellerini geliştirmelerini sağlamak için sürekli çalışır (Avolio, Bass, & Jung, 1999, s. 444). Dönüştürücü liderliğin son boyutu

entelektüel teşviktir. Entelektüel olarak teşvik edici bir lider, astlarına, işleri yapmanın eski yollarını yeniden düşünmeyi teşvik etmesi beklenen zorlu yeni fikirler akışı sağlar (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997, s. 22).

Karizmatik Liderlik: Karizmatik liderliği tartışan ilk bilim adamı Max Weber'di. Özellikle, insanların kabul edeceği bir denetim biçimi olarak üç tür otoriteyi tartışmıştır: geleneksel, yasal, rasyonel. Weber, karizmayı "sıradan insanlardan ayrı ve doğaüstü, insanüstü veya en azından özellikle istisna güçler veya niteliklere sahip olarak kabul edilmiştir ve bunlara dayanarak ilgili kişi bir lider olarak tanımlamıştır (Judge, Fluegge , Hurst, & Livingston, 2006, s. 204). Karizmatik lider, grup üyelerini kendisine doğru çeken büyüleyici bir mizaca sahiptir. Bu nedenle etkinliği yüksektir. Kararları kendisi verir ve her sözü emir olarak kabul edilir. Çalışanlarından uzak olsa da emirleri kolaylıkla yerine getirilmektedir (Şimşek, Çelik, & Akgemci, 2016, s. 200).

Karizmatik liderlik modeli, örgütsel ortamlarda geliştirilmiştir ve izleyicilerin liderlerinin davranışlarına ilişkin algılarına dayanan bir atıf olarak tanımlanmaktadır. Karizmatik liderler, kendilerinin ve misyonlarının olağanüstü olduğu izlenimini uyandıran ilham verici vizyon ve davranışları formüle ve ifade edebilir. Bireyler, bu tür liderleri, sadece liderin resmi otoritesi nedeniyle değil, aynı zamanda liderin olağanüstü karakterinin algıları temelinde de izlemeyi seçmektedirler (Cicero & Pierro, 2007, s. 298). Bu liderler çalışanların duygularını ve sorunlarını dinler, anlar ve çalışanların kendi hedeflerine ulaşmasını sağlamak için çalışmaktadırlar. Çalışanlar bu lidere sevgi ve şefkat duyarlar, işlerini şevkle yaparlar ve örgütün misyon ve hedeflerine ulaşılmasına bireysel olarak katkıda bulunabileceklerini düşünmektedirler (Aykan, 2004, s. 214-215).

Conger-Kanungo modeli, liderlik sürecinin üç farklı aşamasında birkaç ayırt edici davranışsal bileşen önermektedir. Özellikle birinci aşamada (çevresel değerlendirme aşaması), Conger-Kanungo modeli, bir yöneticinin karizmatik liderliğini iki boyut boyunca diğer liderlik rollerinden ayırmaktadır. Birincisi, izleyicilerin yöneticinin statükoyu değiştirme konusundaki büyük arzusuna ilişkin algılarıdır. İkincisi, liderin çevresel fırsatlara, kısıtlamalara ve izleyicilerin ihtiyaçlarına yönelik artan bir duyarlılığıdır. Bu nedenle karizmatik olarak görülen

yöneticiler hem statükoyu eleştirenler hem de reformcular veya radikal reform ajanları olarak algılanma olasılıkları daha yüksek olacaktır (Conger, Kanungo, & Menon, 2000, s. 748).

İkinci aşamada karizmatik liderlik, izleyicinin ortak ve idealize edilmiş bir geleceğin vizyonunun yönetici tarafından formüle edildiği ve aynı zamanda bu vizyonu ilham verici bir şekilde etkin bir şekilde ifade ettiği algısıyla diğerlerinden ayrılan bir yöndür. Bu karizmatik liderin çekiciliğinin temelini oluşturan, takipçilerin ihtiyaçlarını karşılama potansiyelidir. Bu idealize edilmiş yön, diğer yandan, liderleri, takipçileri tarafından kışkırtılacak bir saygıyı ve taklit etmeyi hak ediyor. Son olarak, karizmatik liderler, üçüncü aşamada önemli özveri ve kişisel risk gerektiren faaliyetler olarak astlarının anladığı örnek eylemlere takıntılı olarak kabul edilir. Yöneticiler bu adımları atarak çalışanlarını güçlendirebilir ve güven tesis edebilirler (Gül & Aykanat, 2012, s. 20).

Son olarak, üçüncü aşamada (uygulama aşaması), karizmatik olarak algılanan yöneticilerin, astların büyük kişisel risk ve özveri içerdiği şeklinde yorumladığı örnek eylemlerde bulundukları görülmektedir. Bu eylemler sayesinde yöneticiler astları güçlendirebilir ve güveni yeniden kazanabilir. Ek olarak, üçüncü aşamada, karizmatik olarak değerlendirilen yöneticiler, vizyonlarına ulaşmak için yenilikçi ve geleneksel olmayan yolları da algılamaktadırlar. Geleneksel olmayan yaklaşımlarla mevcut düzenin üstesinden gelme yetenekleri, takipçilerin liderin deneyimini ve olay kontrolü takipçilerinin algısını geliştirmektedir (Conger, Kanungo, & Menon, 2000, s. 749).

1.3. Liderlik Çeşitleri

Liderlere hayatın birçok alanında ihtiyaç duyulsa da iş dünyasında liderliğin özel bir yeri bulunmaktadır. Bu araştırmada, literatürde tanımlanmış olan bazı farklı liderlik davranışlarını tartışmaktadır. Amacı, bu konuyla ilgilenen akademisyenlere özetler sunarak çalışmasının ilk aşamalarına ışık tutmaktır. Literatür taramasının bir sonucu olarak, çağdaş işletmelerinde en yaygın liderlik davranış tiplerinden bazılarının tanımları ve ayrıca akademik modellerin kısa açıklamaları sunulmaktadır.

Etik Liderlik: Etik liderlik, yeni liderlik teorileri sonucunda son yıllarda önemi artan ve işletme yöneticilerinin kurumlarının en değerli girdileriyle uğraşırken onları üretime veya hizmete nasıl daha iyi yönlendireceklerini önemli liderlik türlerinden biridir. Etik liderlik, çalışanlarda etik davranışların gelişimini teşvik eden ve özellikle personel kararlarında ve kişilerarası ilişkilerde iki yönlü iletişime dayanan bir yönetim şeklidir (Akdoğan & Demirtaş, 2014, s. 109). Son birkaç yıl içinde, etik ve dürüstlük kaygıları, liderlik alanında çok dikkat çekmiştir. Dürüstlük belirli açılardan etik liderliğin bir göstergesi olsa da etik liderliği bütünüyle karakterize etmek için kullanılabilecek kadar değerlidir (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011, s. 52). Etik liderliğin, bireysel çalışanların davranışları ve performansı üzerindeki etkileri ve işletme maliyetlerinin azaltılması gibi örgütsel düzeydeki sonuçlar üzerindeki etkileri nedeniyle örgütler için önemli olduğu tartışılmaktadır (Walumbwa, Morrison, & Christensen, 2012, s. 954).

Etik liderlik doğruluk, hakkaniyet, şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik gibi evrensel ilkeleri takipçilerine etkin bir şekilde aktaran ve ikili iletişim yoluyla onlara etik bilinci aşılamayı başaran bir liderlik biçimidir (Brown, Treviño, & Harrison, 2005, s. 120). Şimdiye kadar, etik liderliğin bağlantıları ve etkileri üzerine yapılan araştırmaların sonuçları, liderden memnuniyet, yönetime güven ve algılanan lider etkinliği gibi çeşitli takipçi tutumlarıyla temel olarak olumlu ilişkiler göstermektedir (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011, s. 55). Bu tür liderler ilkeli ve adil olanı tercih eder ve çalışma ortamlarını oluştururken adaletlidirler. Liderlerin adil ve ahlaki davranışlarını etik liderliğin temel bir bileşeni olarak görülmektedir ve etik liderliğin bu bileşenini ahlak ve adalet kaygısı olarak adlandırırlar (Elçi, Şener, Aksoy, & Alpkan, 2012, s. 291).

Etik liderliğin amacı, her yönetsel seçimde mevcut olan açık etik bileşenleri açıklamak ve ortaya çıkarmak ve aynı zamanda örgütsel karar vermeyi yönlendiren etik standartları geliştirmek ve savunmaktır (Jose & Thibodeaux, 1999, s. 135). Etik Liderlik, bir liderin iyi ve kötü, doğru ve yanlış açısından ne yapması gerektiği ile ilgilenir (Ogunfowora, 2009, s. 2). Bu liderlik tarzının temel güç ve etki referansı ahlaki ve etik otoriteyi esas almaktadır. Liderin elinde bulundurması, çevresindekilere

aktaracağı en büyük niteliği etik değerleri ve dürüstlüğüdür. Dürüstlük, etik liderliğin önemli bir bileşenidir. Bütünlüğün üç temel yapı taşı vardır. Bunlar; kendini tanıma, samimiyet ve olgunluk (Akdoğan & Demirtaş, 2014, s. 110).

Otantik liderlik: Son zamanlarda liderlik alanının ortaya çıkan direklerinden biridir. Örgütler, yeni, çalkantılı ve dinamik olarak değişen çalışma ortamıyla, çalışanların iş yerinde anlamlılık ve bağlantı bulmalarına yardımcı olarak örgütlerde temel bir fark yaratarak başa çıkmaya çalışmak için otantik liderlere ihtiyaç duyarlar. Otantik kelimesi akademik yönetim literatüründe liderlik, etik ve olumlu örgütsel davranış kesişiminde popüler bir ilgi görmesine rağmen, felsefe ve psikolojide yeni değildir (Müceldili, Turan, & Erdil, 2013, s. 674). Otantik liderlik, sosyoloji ve eğitim alanlarında 1990'lı yıllarda meydana çıkan ve liderlik literatüründe yeni tartışılmaya başlanan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Tabak, , Polat, Coşar, & Türköz, 2012, s. 93).

Otantik liderlik kavramın bahsetmekten önce etik liderlik kavramını ele almak gerekir. Etik liderlik, değerleri ve etik ilkeleri bütünleştiren ve izleyicinin davranışlarına yön vermek hedefiyle etik ilkeler geliştirerek bunları etkin bir şekilde uygulayan bir liderlik türüdür. Etik liderlik türü olan otantik liderlik, öznel edep, iyimserlik, duygusal zekâ ve umut gibi olumlu duygulara odaklandığı için olumlu örgütsel davranışta bulunan liderlik teorileri arasında değerlendirilmektedir. Otantik liderlikteki en önemli şey güvenilir olmak ve etik davranmaktır (Akyürek, 2020, s. 101).

Otantiklik kavramının kökleri Yunan felsefesindedir. Felsefe ve psikoloji alanlarında otantikliğin kökenleri ve tarihine ilişkin mükemmel incelemeler Harter (2002) ve Erickson (1995) tarafından sağlanmaktadır (Avolio & Gardner, 2005, s. 320). Otantik lider kendine güvenen, umutlu, iyimser, esnek, ahlaki/etik, geleceğe yöneliktir ve lider olmak için ortaklar geliştirmeye öncelik verir. Otantik lider kendisine sadıktır ve sergilenen davranış, ortakları olumlu yönde dönüştürür veya liderlere dönüştürür (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005, s. 376).

Otantik liderler liderlik yoluyla başkalarına hizmet etmeye çalışırlar; kendileri için güç, para veya prestij kazanmaktan çok başka insanları güçlendirmeye daha çok önem vermektedirler. Otantik liderler hedef, anlam ve değerlerle önderlik eder ve insanlarla kalıcı ilişkiler oluşturmaktadırlar. Tutarlı ve öz disiplinlidirler, ancak kendilerini sürekli iyileştirmeye adanmışlardır; çünkü bir liderin kişisel gelişiminin bir ömür boyu sürmesi gerektiğinin farkındadırlar (Gül & Alacalar, 2014, s. 542). Örgütün hedeflerini gerçekleştirmede otantik liderlik çok önemlidir. Ancak otantik liderlere göre, bu sadece yeterli değil. Burada ilgisini çeken gereken önemli noktalardan biri otantik liderin takipçilerinin tutum ve davranışlarını ne kadar etkileyeceği ve bazı olumlu duyguların (umut, güven, iyimserlik gibi) ne kadar geliştirilebileceği ile alakalıdır (Yücel & Kılıç, 2017, s. 83). Ayrıca farklı çalışmalarda otantik liderliğin örgütlerde olumlu tutum ve davranışları arttırdığı, olumsuz tutum ve davranışları azalttığı bulunmuştur (Oğuzhan, Aslan, & Uysal, 2021, s. 59). Otantik liderlik, profesyonel olarak etkili, etik açıdan güçlü ve bilinçli bir biçimde yansıtıcı eğitim yönetimi uygulamaları için iyi bir benzetmedir. Bilgiye dayalı, değer odaklı ve ustaca uygulanan bir liderlik biçimidir (Tabak, , Polat, Coşar, & Türköz, 2012, s. 93). Otantik liderlik tanımları ışığında çalışanların daha iyisini yapmaya teşvik edilebilmesi için onları tanıyan, değerlerini bilen, daha iyisini yapmalarında onlara rehberlik eden ve destekleyen liderlere ihtiyaç vardır. Otantik liderler gibi takipçilerinin kendi çıkarlarından daha güçlü ve karlı olmalarını isteyen liderlerin varlığı, çalışanların yetkilendirilmesini destekleyecek bir faktör olabilir (Akbolat, Durmuş, & Ünal, 2017, s. 74).

Politik Liderlik: Değişen örgütsel yaşamda astlarını teftiş eden, seyreden ve takipçilerine sınırlı veri transferi yapan liderin görevi, bir koç ve basitleştirici olarak görülmektedir. Ancak liderlerin takipçilerini motive etmek, ekip verimini artırmak, eş güdümü şartlarını hazırlamak ve personellerin kabiliyetlerini değerlendirmek ve örgütsel çıktıları etkinleştirmek için sosyal ve politik maharetlere ehil olmalıdır. Bu bağlamda politik lider, takipçilerinin tutumlarını ayırt etme, toplumsal dışı vurumlar algılama ve duruma göre değişebilme, kişilerarası haberleşmeyi etkinleştirme, onlara güven ve ilham aşılayarak takipçilerini etkileme ve kontrol etme yeteneğine malik olarak tanımlanabilir (Türk & Akraba, 2017, s. 185). Tradeway ve meslektaşlar politik

liderler sosyal ipuçlarını kolayca algılayabilirler ve takipçilerin davranışsal güdülerini okuyabilirler. Bu durum, örgütsel finansal performansın yanı sıra çalışan performansını artıran çalışan-lider ilişkisini de etkilemektedir (Kıyak, Bozaykut, Güngör, & Aktas, 2011, s. 1523).

Politika ve politik yetenek kavramları birçok yönetici için olumsuzluk anlamına gelmektedir. politik davranışların doğru kullanılması örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayabilir (Turan, 2014, s. 9). Politik yetenek, “işyerinde başkalarını etkili bir şekilde anlama ve bu anlayışı başkalarını kişisel ve / veya kurumsal hedeflerini geliştirecek şekilde hareket etmeleri için etkilemek için kullanma yeteneği” olarak tanımlanabilir (Ewen, ve diğerleri, 2013, s. 516). Liderin politik yeteneği, takipçilerinin talep ve isteklerine etkin bir biçimde yanıt vermesini sağlayarak, takipçi güveni ve desteğinin yanı sıra iş tatminini de artıracaktır. Liderin politik yeteneği de performansında önemli bir faktördür. Önemli amaç ve hedeflere ulaşmak için insanları harekete geçirme ve bir araya getirme yeteneği, lideri güçlendiren politik bir yetenektir (Uğurluoğlu & Çelik, 2009, s. 145). Yüksek politik becerilere sahip liderler, yalnızca farklı sosyal durumlarda tam olarak ne yapacaklarını bilmekle kalmazlar (örneğin duruma göre uygun davranışları seçmek), aynı zamanda bunun arkasındaki herhangi bir nedeni gizleyen ve güvenilirliğini gösteren samimi, çekici bir şekilde tam olarak nasıl yapacaklarını da bilirler (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas, & Ammeter, 2004, s. 314).

Hizmetkar Liderlik: Son zamanlarda, etik tarzlarına artan bir ilgi bulunmaktadır. bunlar arasında biri de liderleri, takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için “hizmetkar” olarak gören hizmetkar liderliğidir (Akyüz & Eren, 2013, s. 194). Hizmet Odaklı Liderlik/Hizmetkar Liderlik kavramı ilk olarak Greenleaf'in (1970) "Lider Olarak Hizmetkar" makalesinde tanıtılmıştır. Bu yazı “Lider hizmetkârdır” sözüyle başladığını görülmüştür (Aslan & Özata, 2011, s. 140). Hizmetkar liderliği, tüm liderlik yeteneklerini içeren ancak standart liderlik anlayışının ötesine geçen ve ‘önce insan’ ve ‘hizmet odaklı’ felsefesine dayanan bir liderlik kavramıdır. Hizmetkar liderler "ruhunu yapılan işin içine sokma" anlayışını benimser ve kurum kültürünün korunmasını ve güçlenmesini sağlamaktadır (Balay, Kaya, & Geçdoğan, 2014, s. 230).

Hizmetkar liderliği, takipçilerinde en iyisini ortaya çıkarmak için liderlerin, bu bireylerin yeteneklerini, ihtiyaçlarını, isteklerini, hedeflerini ve potansiyellerini anlamak için bire bir iletişime güvendikleri öncülüne dayanmaktadır. Her takipçinin kendine özgü özellikleri ve ilgi alanları hakkında bilgi sahibi olan liderler, takipçilerin potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008, s. 162). Hizmetkâr liderlik, takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamının yanı sıra, organizasyonda sorumlu yönetim ihtiyacını da vurgulamaktadır. Aynı zamanda üst düzey yöneticilerin sürdürülebilir bir organizasyonel gelecek yaratma sorumluluğunu yansıtır (Duyan & Van Dierendonck, 2014, s. 4). Hizmetkar liderliği, işe, hayata ve sosyal hayata olumlu değışiklikler getiren uzun vadeli olumlu bir yaklaşımdır. Etkili iletişimi geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Aynı zamanda İletişim odaklı bu faaliyetler çalışan iş birliğini de artırmaktadır (Çalışal & Yücel, 2019, s. 169).

Hizmetkâr lider, liderlik etmedeki birincil amacı, ortak yarar için görevleri ve hedefleri başarma yararına onların gelişimine ve refahına yatırım yaparak başkalarına hizmet etmek olan bir lider olarak tanımlanabilir (Page & Wong, 2000, s. 2). Hizmetkar liderliğin temelinde toplumda olumlu değışim yaratma arzusu bulunmaktadır. Hizmetkar liderler; kuvvet, ün veya herhangi bir kişisel amaç peşinden takip koşmazlar. Hizmetkar liderliğin temel hedefi, hizmet edilenlerin daha bilgili ve yetkin hale gelmesi, dayanışma ve özgürlük elde etmesi ve nihayetinde hizmetkar lider olmalarıdır (Balay, Kaya, & Geçdoğan, 2014, s. 231).

Hizmetkâr liderler ve takipçiler arasındaki ortak ilişkinin, bu tür liderler ve takipçiler arasında meydana gelen dönüşümsel etkiyi anlamada önemli olduğunu yinelemektedir. Bu sebeple, hizmetkar liderlerin üç farklı özelliği meydana çıkmaktadır. İlki, takipçi liderlerin kuvvetli bir hizmet yönelimi vardır. İkincisi, hizmetkar liderlerin önceliği takipçilerini geliştirmektir. Üçüncü ise, hizmetkar liderler, konumsal veya yetkili güç kullanmadan örgütsel amaçlara ulaşmak için takipçilerle duygusal olarak bağlantılıdır (Küçük & Yavuz, 2018, s. 83). Hizmetkâr liderliğin en önemli özelliği, kişilerarası bütünleşmeyi sağlaması ve onu diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran çalışanlarla uzun süreli ilişkiler kurulmasına vurgu

yapmasıdır (Kılıç & Aydın, 2016, s. 107). Hizmetkâr lider, fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyelini kullanırken insanların yararına odaklanan, insanları etkileme hakkında özel bir yeteneğe sahip, kendini sıfır noktasında gören, bilgi odaklı kişidir. İnsanlara hizmet etmek için güç ve bilgeliği bulabilen ve sentezleyebilen kişidir (Bakan & Doğan, 2012, s. 7).

Özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik teorisi ve durumsal liderlik teorisi bu bölümde tartışılacaktır. Bu liderlik tarzlarına ek olarak günümüzde tartışılan güncel liderlik yaklaşımları da bulunmaktadır. Tez konumuz olan Stratejik Liderlik de Modern Liderlik Yaklaşımları içerisinde yer almaktadır.

1.4. Stratejik Liderlik

Stratejik Liderlik adlı bu kısımda öncelikle strateji kavramına yer verilmiş ve sonrasında tüm detaylarıyla stratejik liderlik konusu ele alınmıştır.

1.4.1. Strateji Kavramı

Strateji kelimesi iki eski Yunanca kelimedenden oluşmaktadır. İlk kısım, bir orduyu veya büyük bir grup insanı dağıtmak anlamına gelen "strato" dan gelmektedir. İkinci kısım olan "egy" fiilden ortaya çıkarak eski Yunancada yön vermek anlamına gelir (Kahveci, 2008, s. 1). Strateji kavramı ilk olarak askeri yönetim ve idarede yaygın olarak kullanılmıştır. Bu anlamda strateji, genel bir "savaş planı" olarak tanımlanır. Savaşın hedeflenen planlaması ve yönetimini ifade eder. Burada askeri amaç zaferdir. Bu bağlamda strateji, ordunun veya bir birimin güçlü ve zayıf yönleri incelenerek ve düşman kuvvetlerinin durumu incelenerek belirlenebilir (Bircan, 2002, s. 13).

Strateji kelimesinin Türkçe karşılığı yoktur. 1970li yıllardan sonra sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmış ve Türkçeye Fransız dilinden aktarılmıştır. Strateji, kelimenin tam anlamıyla “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” anlamına gelmektedir. İlim ve sanatıyla bilinen eski Yunan General Strategos’a atıfta bulunulduğu düşünülmektedir. Ayrıca stratejinin Latince’de “stratum” yani yol, çizgi veya nehir yatağı anlamına geldiği çeşitli kaynaklarda belirtilmiştir (Güçlü, 2003, s. 66). Strateji kavramı ekonomik olarak ilk kez Neuman ve Morgenstern tarafından sosyal bilimlerde kullanılmıştır. Örgütün çevresi ile etkileşimini düzenlemek ve diğer

örgütler üzerinde güç kazanmak için kaynakları kullanmak anlamına gelmektedir (Saruhan, 1994, s. 18).

Miles ve Snow (1978) stratejinin bir organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkiyi düzenlemenin bir yolu olduğunu ve bu düzenlemenin başarılı olabilmesi için içyapının ve operasyonların stratejiye uygun olması gerektiğini savunmaktadır (Andrews, Boyne, Law, & Walker, 2009, s. 734). Başka bir tanımla strateji çeşitli yöntemlerle geleceğe nasıl ulaşabileceğimizi gösteren kapsamlı bir planlamadır (Aktan C. C., 2008, s. 5). Strateji, bir örgütün uzun vadeli yönü ve kapsamıdır. Paydaşların beklentilerini karşılamak için kaynaklarını ideal olarak değişen ortamıyla ve özellikle pazarları, müşterileri veya alıcıları ile eşleştirir (Feurer & Chaharbaghi, 1995, s. 11).

Strateji kavramının bir başka tanımında ise kavramın kamu ve özel sektör ayrımına göre farklı anlamlara sahip olduğu görülmektedir. Özel sektördeki strateji, genellikle rekabetçi piyasalarda rakipleri yenmenin bir yolu olarak görülmektedir, kamu sektöründe strateji, örgütlerin performanslarını iyileştirebilecekleri ve daha iyi hizmetler sunabilecekleri bir araç olarak daha uygun bir şekilde kavramsallaştırılır. Stratejik takdir yetkisinin kamuda özel sektöre göre daha sınırlı olduğu yaygın bir şekilde tartışılmıştır (Boyne & Walker, 2010, s. 185).

Strateji bir plandır çünkü stratejilerde esas olan arzu ettiğimiz ve istediğimiz sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler, tıpkı planlar gibi, belirli bilgilerle veya bilginin son derece yetersiz olduğu aşırı belirsizlik altında yapılmaktadır. Kısaca strateji, rakiplerin faaliyetleri de incelenerek nihai sonuca odaklanan, hedeflere ulaşmak için belirlenen uzun vadeli, dinamik kararların bir toplamı olarak tanımlanabilmektedir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 35). Strateji, bir örgütün dış çevresi tarafından yarattığı fırsatlar, riskler, tehditler ve kaynaklar arasındaki karşılaştırmadır. Bu nedenle strateji, örgütün başarmak istediği şey ile faaliyetlerine rehberlik edecek politikalar arasında kilit bir çizgi olarak görülebilir. Strateji formülü, genellikle stratejik yönetimde bir tür problem çözme etkinliği olarak kabul edilen temel bir husustur (Ereş, 2004, s. 22).

Strateji kavramının yalnızca ayrıntılı bir plan veya programlanmış talimatlar seti değil, bireylerin veya kuruluşların kararlarına ve eylemlerine rehberlik eden

bütünleştirici bir ana fikir olduğunu belirten Grant, stratejiyi kavramsallaştırmanın birçok farklı yolu olduğunu, ancak literatürde üzerinde mutabık kalınan dört ortak unsur olduğunu belirtmiştir. Bunlar; basit, tutarlı ve uzun vadeli hedefler, rekabet ortamının derinlemesine anlaşılması, kaynakların objektif değerlendirmesi ve etkin uygulamadır (Grant, 2005, s. 4-5).

Çağımızda strateji kavramı bilimi temel almıştır. Kullanılan yetenek, kaynak, yöntem ve yolların tümü büyük öneme sahiptir. Stratejik düşünme öğrenme, devamlı değişim, uygulamalar ve yeni kavramlardır. Sürekli güncellenen dünyamızla birlikte yeni strateji kavramları da kendini yenilemektedir. Stratejinin başarıya ulaşması, çevre ile ilgili değişiklikler ve rakip tarafın tutumları karşısında kaynakların verimli kullanımını sağlayarak, işi tam zamanında, uygun şekilde amaca ulaştıran eylemlerin tamamıdır. Personellerin anladığı ve inandığı doğru strateji, potansiyellerini geliştirmelerine ve güncel yetenekler edinmelerine katkıda bulunmaktadır (Çubukçu, 2018, s. 78).

Strateji, politika ve taktik kavramlarıyla karıştırılır. Politika, belirlenen hedeflere rehberlik etmek ve sonuca ilerlemek için takip edilen yol veya planlar bütünüdür. Strateji, kuruluşun hedeflerinin, düşünce yapısı ve davranış biçiminin tamamını oluşturmaktadır. Diğer yandan politika, belirlenen hedeflere ulaşmanın yolları olarak bilinmektedir. Dolayısıyla strateji, politikanın da dahil olduğu detaylı bir kavram meydana getirmektedir. Politikayla stratejinin aralarındaki bariz farklar; politika kesin sonuç almada düşünce kılavuzluğu yaptığı stratejinin ise bu doğrultuda hedeflerin ve kaynak kullanım kararları oluşturulmasını temin ettiği söylenebilmektedir (Güçlü, 2003, s. 68).

Stratejinin, düzen ve tasarımla alakalı düşünceye dayanan süreç ve taktikler, ayrıntılı bir eylem ve uygulama düzeniyle alakası bulunmaktadır. Taktikler esasen stratejinin meydana gelmesine refakat eden detaylardır. Tüm stratejileri tatbik etmek için bir dizi taktik kesinlikle zaruridir. Dolayısıyla taktik, stratejiyi oluşturan bir araç ve vazgeçilmez parçasıdır (Ereş, 2004, s. 22).

1.4.2. Stratejik Liderlik Kavramı

1960'larda ve 1970'lerin başında, örgütün karşılaştığı durumların yönetsel davranışların ve örgütsel sonuçların birincil belirleyicisi olduğu düşünülmüştür. Örgütün dış ortamındaki koşulların etkisi ile karşılaştırıldığında yöneticilerin örgütün performansını etkileyecek kararlar alma konusunda çok az yetenekleri olduğuna inanılmıştır (Ireland & Hitt, 2005, s. 65). Buna ek olarak, 1950'ler ve 1980'ler arasındaki liderlik literatüründe organizasyonlardaki amir ve orta düzey yöneticiler ilgi çekmeye başlamıştır (Uğurluoğlu, 2009, s. 62). 1980'lerden bu yana, liderlik ile ilgili çalışmaları yeniliklerden ve değişikliklerden geçmiştir, özellikle 1985'li yıllardan itibaren yönetsel liderlik araştırmalarından stratejik liderlik araştırmalarına doğru değişim meydana gelmiştir (Boal & Hooijberg, Strategic leadership research: Moving on, 2000, s. 515-516).

Stratejik liderlik, çeşitli araştırmacıların gözünde farklı bir tür olarak değerlendirilirken, bazılarına göre de farklı liderlik türlerinin doğru zamanda ve durumda başarıyla kullanıldığı bir liderlik çeşididir (Köse & Güçlü, 2018, s. 242). Değişik yazarların yaptığı stratejik liderlik bulgularında üstüne değinilen ortak doğrulardan yola çıkılarak tanımlanacak olursa stratejik liderlik; gelecek öngörüsünde, esneklik kazanımı ve personelin güçlendirilmesiyle stratejik evrilme oluşturma ve verimi geliştirme yeteneğidir. Stratejik liderler bahsedilen yeteneklerde ehil olanlardır (Besler, 2003, s. 76). Pisapia; Stratejik liderliği, karmaşık ve belirsiz ortamlarda amaçlar, stratejiler ve faaliyetler konusunda mühim karar verme özelliği olarak tanımlar ve çok yönlü post modern dünyada, liderler doğru an, platform ve siyasi ortamda (bartering and bridging) daha etkili olabilir, etik (bonding), yönetsel ve dönüşümsel etkinliklerden uygun etkinliği seçebilmeleri ve etkin bir şekilde kullanabilmeleri gerektiğini belirtmektedir (Kızıl & Naktiyok, 2019, s. 68).

Stratejik liderlik teorisi, Hambrick ve Mason (1984) 'nın gelişimini sağladığı orijinal üst kademe teorisinden (Upper Echelon Theory), yalnızca egemen koalisyondaki örgütsel sonuçları etkilediği araçsal yolları değil, aynı zamanda üst düzey yöneticilerin sembolizmini ve sosyal inşasını da inceleyen bir çalışmaya dönüşmüştür (Boal & Hooijberg, 2000, s. 51); (Vera & Crossan, 2004, s. 223). Üst düzey teori, örgütlerdeki

üst düzey yöneticileri araştırma konusu yapmaktadır. Üst düzey teorinin ana fikri, birbirine bağlı iki temel fikre dayanmaktadır. Bu ana fikirlerden ilki, yöneticilerin karşılaştıkları stratejik durumları belirlerken kişisel yorumlarıyla hareket edip hareket etmeleridir. İkinci ana fikir, bu kişisel yorumların; Yöneticilerin deneyimlerinin, değerlerinin ve karakterlerinin bir işlevidir (Dursun & Köseoğlu, 2016, s. 118). Stratejik liderlik daha spesifik ve sofistik tür olduğundan, liderlikte gereken her nitelik onun için de uygulanmalıdır. Fakat liderin asıl görevi topluluğun canlı kalması ve çekişme avantajını devam ettirmesiyle alakasından ötürü kuruma fayda getirecek ileriye yönelik yön tayin edici becerilere, niteliklere sahip olmak daha önemlidir (Türk & Akraba, 2017, s. 185).

Bir işletme veya kuruluşun stratejik lideri, stratejik yönetim sürecinin formülasyonu ve uygulanması sürecinden başlayarak, sonra tekrar başını çevirerek, örgütsel kaynakları, çevresel özellikleri ve yönetsel tutum değişikliklerini sürekli olarak incelemek ve analiz etmekle yükümlü kişidir (Tone Hosmer, 1982, s. 55).

Stratejik liderlik kavramıyla ilgili tanımlar, stratejik liderlik sürecindeki uygulamaları anlamak için kullanılmıştır. Stratejik liderlikle ilgili çeşitli yazarların tanımları aşağıdaki Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Stratejik Liderliğin Çeşitli Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Sullivan ve Harper	1997	Stratejik liderliğin hedefi, şirketin temelini oluşturan kültür, strateji, temel kimlikler ve önemli süreçler gibi rasyonel eylemleri yürütmek ve izlemektir.
Ireland, Hitt, ve Hoskisson,	1999	Geleceği tahmin etme, bir vizyon tanımlama, esnekliğe izin verme ve stratejik değişimi uygulamak için çalışanlara yetki verme kapasitesi çok önemlidir.
Rowe	2001	Diğer çalışanları, kısa vadeli finansal istikrarı korurken, uzun vadeli uygulanabilirliği artıran günlük kararlar almaya ikna etme kapasitesidir.
Pisapia	2009	Hızlı değişim ve yüksek düzeyde kaos ile karakterize edilen durumlarda hedefler, eylemler ve stratejiler hakkında sağlam kararlar verebilen akıllı bireylerdir.
Barutçugil	2013	Şirket dışındaki değişimlere uyum sağlayabilen, yaratıcı davranışlara sahip, esnek, problem çözme ve karar verme yetenekleri güçlü kişilerdir.

Kaynak: (Akyüz M. , 2018, s. 53)

Olumlu stratejik liderler mevcuttur. Hoş ve onaylayıcı davranarak başkalarını önemsediklerini gösterirler. Stratejik liderler başkalarıyla anlaşamazlarsa, çeşitli bakış açılarını dinlemeye, anlamaya ve öğrenmeye çalışırlar. Olumlu stratejik liderler gelecek hakkında iyimserlerdir. Geleceğin tehditkâr ve tehlikeli olmasına rağmen daha iyi bir gelecek için umutlular. Sorunlara odaklanmak yerine, pozitiflere odaklanırlar. Olumsuzlukları ve tehlikeleri görmek yerine fırsatları görürler. Gelecek için olasılıklar açarlar. Stratejik liderler zorluklar karşısında sebat eder ve geleceğe karamsarlık yerine iyimserlikle bakarlar. Pozitif stratejik liderler, inançlarını ve kimliklerini bir araya getirerek geçmişi, bugünü ve geleceği birbirine bağlar. Kendi devamlılıklarını korumak için bilinen ve bilinmeyen olasılıklarla mücadele ederler (Spreitzer, Coleman, & Gruber, 2007, p. 165).

Stratejik liderler; stratejik kararlar alma, alınan kararların uygulanması, iyi idarecileri bulma ve eğitme, kaynakları verimli bir şekilde idare etme, çalışanların, müşterilerin talep veya beklentilerini dikkate alma özellikleriyle öne çıkmaktadırlar (Akçan, 2020, s. 209). Stratejik karar alma süreçlerinde oluşan ve örgütsel hedeflere ulaşmak için hadiseleri tahmin etmeyi esas alan stratejik liderlerin temel rolü, küreselleşme değerlerinin temel belirleyiciler olduğu örgüte sağladıkları vizyonla ilgilidir. Stratejik lider, değişime ilham veren vizyonu yaratan ve nakleden fert olarak değişimin en mühim oyuncusudur, aktörüdür (Düzgün, 2020, s. 172). Stratejik liderler, kararları başarısız sonuçlara yol açarsa sorumluluğu astlarına veya meslektaşlarına yüklemek yerine sorumluluğu kendileri alırlar (Uğurluoğlu & Çelik, 2009, s. 125).

Stratejik liderlik, bir bireyin tahmin etme, hayal etme, esnekliği sürdürme, stratejik düşünme ve kuruluş için uygun bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için başkalarıyla birlikte çalışma yeteneği olarak tanımlanır. Stratejik liderlik süreçleri rakiplerin anlaması ve dolayısıyla taklit etmesi zor olduğunda, firma rekabet avantajı yaratmıştır. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmak her şirketin evrensel hedefi olduğundan, stratejik liderliği rekabet açısından üstün bir şekilde uygulama yeteneği,

firmanın en yüksek yatırım getirisini elde etme çabalarını kolaylaştırır (Ireland & Hitt, 2005, s. 63).

Stratejik liderin karizmatik ve mimari rolleri vardır. Stratejik liderin karizmatik ve mimari bir role sahip olması, daha etkili bir şekilde liderlik etmesini sağlamaktadır. Stratejik lider, karizmatik rolü sayesinde takipçilerinin organizasyonun vizyonunu ve yönünü daha etkin bir şekilde benimsemesini sağlar, takipçilerini cesaretlendirir ve güçlendirir. Mimari rolleri sayesinde organizasyonun yapısını, kontrol ve ödüllendirme sisteminin oluşumunu ve geliştirilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle stratejik liderler bu iki rol sayesinde müşterilerinin memnuniyetini istedikleri düzeyde gerçekleştirerek müşterilerinin memnuniyetini elde eder ve organizasyonun hedeflerine ulaşmaya çalışır (Turan, 2014, s. 723). Stratejik liderlik, zaman içinde örgütün geçmişi, bugünü ve geleceğinin birleştiği hem süreç odaklı hem de doğası gereği önemli olan bir dizi karar ve faaliyettir. Stratejik liderlik, organizasyon bilinen ve bilinmeyen gerçekler ve fırsatlarla mücadele ederken sürekliliği ve bütünlüğü sağlamak için temel değerleri ve kimlikleri yeniden onaylayarak geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir köprü kurmaktadır (Boal & Schultz, 2007, s. 412).

Stratejik liderlik, örgüt için genel sorumluluğu olan kişilere odaklanmaktadır ve ekip başkanı da dahil olmak üzere üst yönetim ekibinin tamamını veya baskın koalisyon grubunun tüm üyelerini de içermektedir (Boal & Hooijberg, 2000, s. 516). Stratejik liderlerin genel özellikleri; başkalarına uyum sağlayan, destekleyen, elemanlarını değerli kılan, personellerin motivasyonunu sağlayan, ileri görüşlü, değişimi önceden hisseden, teknoloji kullanımından yana olan uygulayan ve paylaşılan kişilerdir (Akçan, 2020, s. 210).

Başarılı bir stratejik yönetim uygulaması için stratejik liderlik gereklidir. Etkin stratejik liderlik sayesinde organizasyonlar kurumsal yönetim sürecini etkili bir şekilde gerçekleştirebilirler. Üst düzey yöneticiler, stratejik liderler olarak organizasyonun vizyonunu ve misyonunu şekillendirmede lider bir role sahiptir. Bu liderler, ilgili stratejik girişimlerin oluşturulmasını mümkün olduğunca basit hale getirmeyi amaçlar. Seçtikleri stratejiyi nasıl uygulayacaklarını belirleyerek rekabet avantajı ve ortalamanın üzerinde kazanç elde ettiklerinde nihai aşamaya gelirler

(Turan, 2014, s. 74). 20. ve 21. yüzyıl için bazı stratejik liderlik uygulamaları Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 4. Stratejik Liderlik Uygulamaları

20. Yüzyıl Uygulamaları	21. Yüzyıl Uygulamaları
Sonuç odaklı	Sonuç ve süreç odaklı
Sabırlı ve kendine güvenen	Kendine güvenen fakat kibirsiz
Bilgi edinmeye çalışır	Bilgi edinmeye ve bunlardan yararlanmaya çalışır
İnsanların yaratıcılığına rehberlik eder	İnsanların yaratıcılığını serbest bırakmaya ve beslemeye çalışır
Hiyerarşiye göre iş akışları belirlenir	İş akışları ilişkilerden etkilidir
Dürüstlüğün önemini ifade eder	Eylemlerle bütünlüğün önemini gösterir
Saygı talep eder	Saygı kazanmaya isteklidir
Farklılıklar hoş görülür	Farklılık aranır
Çevresel değişime yanıt verir	Çevresel değişime hazırlanmak için alınan önlemler
Büyük bir lider rolünü üstlenir	Lider ve büyük bir grubun üyesi olarak hizmet verir
Çalışanları kaynak olarak görür	Örgütsel vatandaşları değerli bir kaynak olarak görür.
Yerel bir tutum temelinde çalışır	Temelde küresel bir kafa yapısı ile çalışılır
Çalışanların eğitime ve gelişimine yatırım yapmak	Çalışanların devam eden gelişimine önemli miktarda para yatırılır.

Kaynak: (Ireland & Hitt, 2005, s. 54)

1.4.3. Stratejik Liderlik Modelleri

Stratejik liderliğin farklı tanımlarından ve stratejik liderlere has çeşitli davranış ve niteliklerden söz ettikten sonra, farklı modellerden bahsetmek kaçınılmazdır. Alanında 1980'lerden bu zamana yürütülen çalışmalarda, bazı yazarların araştırmalarını mevcut teorilere dayandığı; öteki yazarların kendi bilgilerinin doğrultusunda teoriler geliştirdikleri gözlenmiştir. Öne çıkan modeller şunlardır:

Adair'in Stratejik Liderlik Modeli: John Adair, stratejik lideri "değişim zamanlarında liderlik seviyelerinin beklentilerini başarıyla karşılayan bir kişi" olarak tanımlamıştır ve 1980'lerde stratejik liderlik kavramını ilk kuran kişi olduğunu iddia eder (Altınkurt, 2007, s. 11).

Adair (2005), stratejik liderlik uygulamalarını Şekil 1'de görüldüğü gibi üç halka modeli ile açıklamaktadır. Modele göre, bir stratejik liderden üç temel görev beklenmelidir: müşterek amaca ulaşmak, takım ve insan kaynaklarını geliştirmektir (Düzgün, 2018, s. 47).



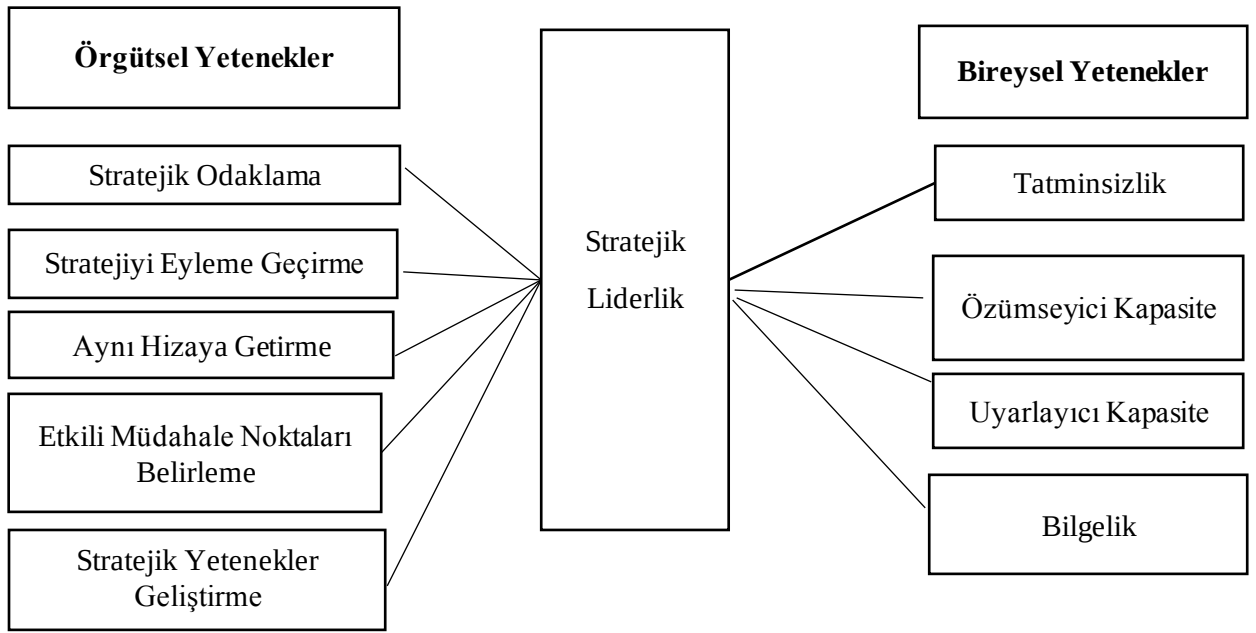
Şekil 1. Stratejik Liderlik Uygulamaları: Üç halka modeli

Kaynak: (Taş & Aksu, 2011, s. 356)

Adair, stratejik liderlik yaklaşımlarını bu üç faktörü ele alarak yedi alt boyutta dile getirmiştir (Düzgün, 2018, s. 48):

- Organizasyon genelinde bir yön belirlemek, organizasyon için uzun vadeli bir vizyon oluşturmak,
- Başarılı bir strateji ve politika belirlemek,
- Hedefli stratejiler uygulamak,
- Örgütlenme ve yeniden örgütlenme,
- Örgütsel ruhu yaratmak,
- Organizasyonu topluma ve diğer organizasyonlara bağlamak,
- Bugünün liderlerini seçme ve geleceğin liderlerini yetiştirmedir.

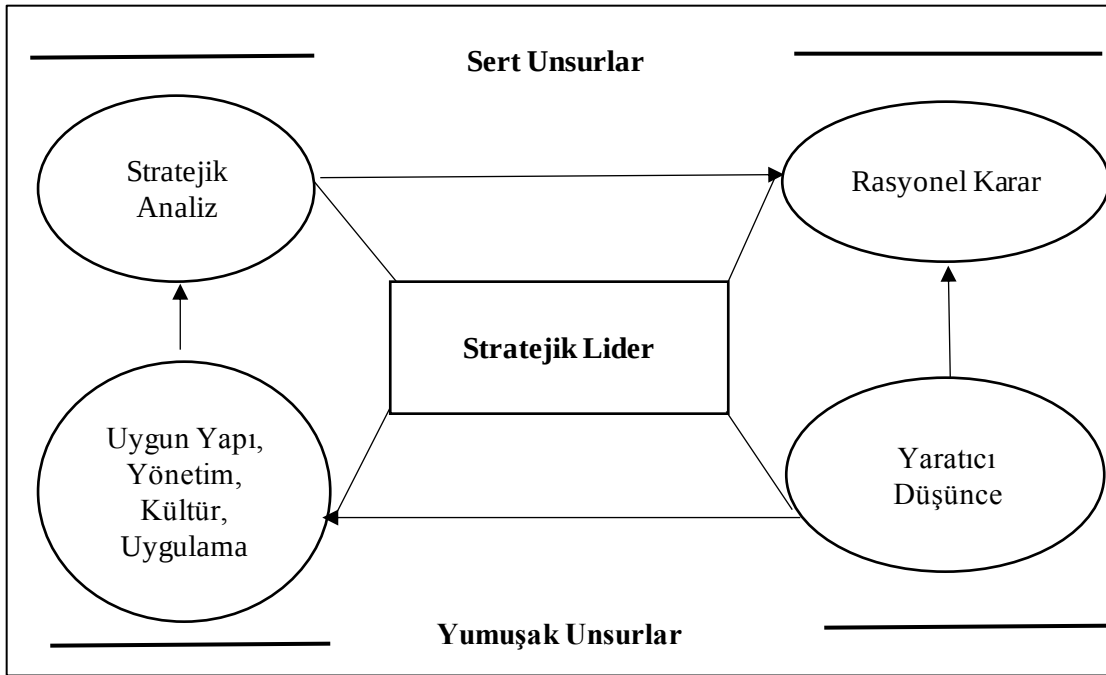
Davies'in Stratejik Liderlik Modeli: Davies (2004) 'e göre strateji, yönü belirlemeyi, ileriye görmeyi ve mevcut organizasyonları değerlendirmeye yarayacak taslaktır. Davies, stratejik bir liderin sahip olacağı özellikleri örgütsel ve kişisel yetenek olarak iki formatta açıklamıştır (Davies & Davies, 2004, s. 30)



Şekil 2. Davies'in Stratejik Liderlik Modeli

Kaynak: (Davies & Davies, 2004, s. 37)

Ülgen-Mirze Stratejik Liderlik Modeli: Ülgen ve Mirze'nin (2004) stratejik liderlik modelinde stratejik liderlik uygulamaları iki kategoriye ayrılmaktadır: Bunlar sert ve yumuşak unsurlardır. Stratejik liderlik tekniklerinin sert ve yumuşak tarafları Ülgen ve Mirze (2006) tarafından şu şekilde açıklanmaktadır. Şekil 4'te görüldüğü gibi, model aşağıdaki gibidir: (Ülgen & Mirze, 2013, s. 52)



Şekil 3. Ülge ve Mirze'ye Göre Stratejik Liderlik Uygulamaları

Kaynak: (Ülgen & Mirze, 2013, s. 52)

Sonuç olarak, stratejik lider, stratejik analiz ve rasyonel karar verme gibi sert unsurları kullanırken, yaratıcı düşünme ve uygun yapı, yönetim, kültür ve uygulama gibi yumuşak unsurları da kullanır. Bu bir prosedürdür.

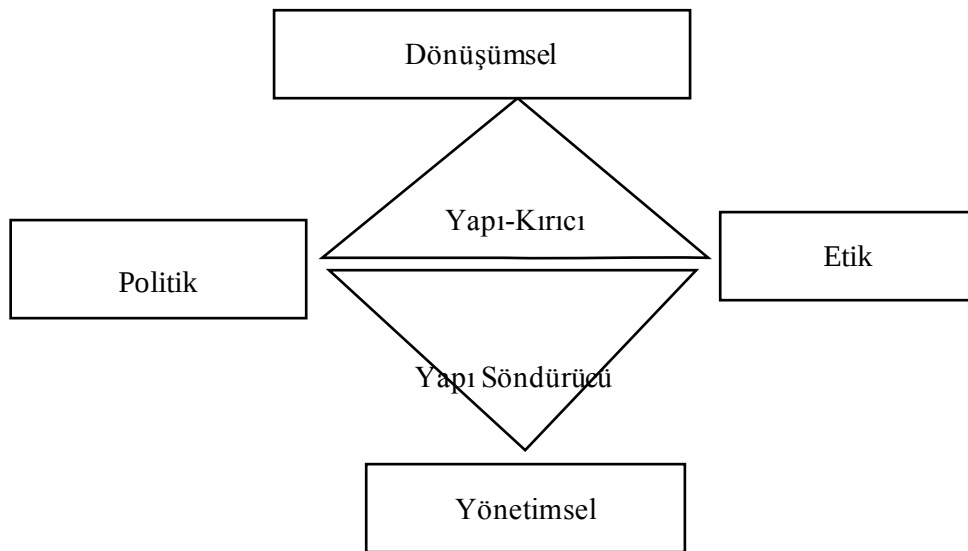
Pisapia'nın stratejik liderlik modeli: Bu liderlik modeli, uzun vadeli planlama, uyum ve rasyonaliteye dayalı stratejik planlama veya stratejik yönetim ile karıştırılmamalıdır. Tek başına stratejik planlama sürecine güvenmek post modern koşulların gereksinimlerini karşılamaz. Ayrıca, gelenekselcilerin öne sürdüğü gibi stratejik liderlik yürütmenin tek gücü değildir ve olmamalıdır. Örgütün en alt seviyesine ulaşmalıdır. Burada önerilen görüş, bir organizasyondaki tüm liderlik düzeylerinin- denetleyici, yönetsel ve yönetici- stratejik olarak liderlik etmeye hazır olması gerektiğidir. Ancak bazı stratejilerin yönetsel ve yönetici düzeylerde daha faydalı olacağı unutulmamalıdır (Pisapia J. , 2006, s. 11-12).

Günümüzün post-modern ortamı, stratejik koşullarının farkında olan ve şirketlerini bu koşullara uyarlama konusunda kendine güvenen, yetenekli ve uyum sağlayabilen liderlere ihtiyaç duymaktadır (Pisapia, Reyes-Guerra, & Coukos-

Semmel, 2005, s. 42). Pisapia'nın (2006) stratejik liderlik pusulasında dört taraf vardır: kuzeyde dönüşümsel hareketler, güneyde yönetimsel hareketler, denge unsuru bakımından doğuda etik hareketler ve batıda siyasi hareketler. Günümüzün karmaşık, post-modern toplumunda daha etkili olabilmek için liderler bu dört davranış grubunu kullanmalıdır (Pisapia J. , 2006, s. 32).

John Pisapia'nın Stratejik Liderlik Çarkı'ndan ister dönüşümsel ister yönetimsel davranış seçilsin, bu eylemler politik ve etik konularla dengelenir. Bu bakış açısından, model iki piramidi temsil eder. Bir piramit, eylemleri yönlendirmeye odaklanırken, politik ve etik eylemler onu dengeler. Lider bir yönetim hedefine ulaşmaya odaklanırken, politik ve etik kaygılar arasında bir çatışma ortaya çıkar ve ele alınması gerekir. İkinci piramidin dönüştürücü eylemlerinde, siyasi ve etik kaygıların çatışması ortaya çıkar ve ele alınması gerekir. Stratejik önlemler alınırken dikkate alınması gereken bir politika ve idealler çatışması her zaman olacaktır (Pisapia J. , 2006, s. 37-38).

Bu liderler bir yandan ortaya çıkan değişiklikleri fırsata çevirmeye çalışırken, diğer yandan örgütün faaliyetlerinin etkin işleyişini sağlayarak yapısını ve sürekliliğini sağlamaya çalışırlar. Öte yandan bu faaliyetleri yaparken doğru ile yanlışın birbirinden ayrılmasını ve doğru olanın yapılmasını sağlarlar (Turan, 2014, s. 87). Geleceğe yönelik olması gereken stratejik liderler, örgüte değişim yolunda rehberlik etmek için bilinçli ve sürekli olarak politik-etik ve yönetsel-dönüşümsel faaliyetler arasında seçim yaparlar (Kızıl, 2016, s. 47)



Şekil 4. Stratejik Liderlik Piramidi

Kaynak: (Pisapia J. , 2006, s. 37)

Pisapia, stratejik liderliğe göre bu dört farklı davranış tekniğini doğru koşullarda kullanma kapasitesini sanatkârlık olarak adlandırmıştır. Tablo 5’te açıklanan bu eylemler, bu çalışmada liderlik değerlerinin onların eylemlerini etkileyip etkilemediğini belirlemek için kullanılmıştır.

Tablo 5. Pisapia'nın Modeline Göre Stratejik Liderlik Uygulamaları

Liderlik Uygumalar	Tanımlar
Dönüşümsel	Öğrenme ve değişimin organizasyonun normal bir rutini olarak gerçekleşmesi için örgütsel koşulları ve kültürü değiştirmek için yönü, eylemleri ve görüşleri etkilemek için dönüşümsel eylemler yapılır.
Yönetimsel	Mevcut örgütsel hedeflerin verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için tutarlılığı korumak için yönetimsel eylemleri yapılır.
Etik	Takipçilerin örgütün özlemlerine ve değerlerine duygusal bağlılık göstermeleri için güvenin sadece bireyler arasında geliştirilen bir şey değil, sistemin bir özelliği

	olmasını sağlamak için bağlayıcı eylemler gerçekleştirilir.
Politik	İçgörü, destek ve kaynaklar elde etmek için kuruluş dışından ve içinden güç ve nüfuz sahibi kişilerle ittifaklar geliştirmek için köprü eylemleri yapılır.

Kaynak: (Pisapia & Ying, 2011, s. 368)

Dönüşümsel uygulamalar: Yazara göre, değişim ve gelişim odaklı bir stratejik liderin yapı kırıcı unsuru, dönüşüm kapasitesidir. Mevcut durumdan uzun süreli bir mutsuzluğu bulunmaktadır. Kuruluşun amacına odaklanırlar ve kuruluşun çevresiyle ilişkisini vurgularlar. Kendilerini liderlerin liderleri ve takipçilerini benzer inanç ve taahhütleri paylaşan iş arkadaşları olarak algırlarlar. Vizyon ve ikna yeteneklerini astlarını motive etmek için kullanan stratejik lider, organizasyona yeni bir yön vermek için aşağıdaki eylemleri gerçekleştirir (Kılınç E. , 2019, s. 70)

- Ortak bir vizyon yaratır,
- Politikaların belirlenmesi ve sonra uygulanması,
- Takipçilerinin düşüncelerini şekillendirme,
- Astlarını lider olmaya teşvik eder,
- Takipçilerini organizasyonun uzun amaçlarına bağlı kalmaya motive eder,
- Astların fırsatları görmelerini sağlar.

Yönetimsel Uygulamalar: Birçok yöneticinin uyguladığı liderlik, yönetsel liderliktir. Yönetimsel liderlik İdari liderlik, istikrar ve düzenin yanı sıra bu düzenin sürdürülmesini de gerektirir. Yönetimsel liderleri; günlük operasyonları ve kısa vadeli hedefleri yönetmede başarılıdır. Bazı şirketler, personelini yönetim rollerini üstlenmeye zorlar. Farklılaşmış kuruluşlar, özellikle kamu kurum ve kuruluşları, personelini öteki çalışma alanlarına karşılık daha da fazla yönetim lideri olarak görmektedir. Bunun temel nedeni, bu tür şirketlerin sağlam finans sistemlerine ihtiyaç duymasındır (Rowe, 2001, s. 84).

Pisapia'ya (2009) göre yönetme yeteneği, liderliğin istikrarı sağlayan yönüdür. Yöneticiler genellikle kısa vadeli hedeflere ulaşmak için düz bir yol izleyen firmalara liderlik etmekten hoşlanırlar. Liderler, takipçilerini iyi çalışan olma potansiyeline sahip veya kendilerinden aşağıda olanlar olarak görürler. İyileştirme arzusu mevcudiyetinde, ayrıca etkin ve üretken olmaları şartı arandığında, operasyonlarında ayarlamalar yapabilirler. Bu sorunlarla başa çıkmak için planlama, örgütlenme, atama ve gözlemlene eylemlerinden faydalanırlar. Pusulanın güneyindeki stratejik liderlerin, yani yönetsel bölümde, organizasyonun günlük işleyişinin etkinliğini ve yeterliliğini korumaya adanmış önceliği yansıtan kilit eylemler, organizasyonun istikrarını korumak için aşağıda özetlenmiştir (Düzgün, 2018, s. 52):

- İşlerin nasıl yürüyeceğine ilişkin kararlar alır,
- Takipçilerini eylemleriyle yükümlü görür,
- Organizasyon içindeki hiyerarşiyi izlemeyi arzular,
- İzleyicilerini vaatlerini gerçekleştirmeyle yükümlü görür.

Etik Uygulamalar: Bu uygulamalarla liderin amacı, yönetsel seçimlerdeki etik bileşenleri tanımlamak ve karar vermeyi etkileyen etik standartlar oluşturmak ve savunmaktır (Jose & Thibodeaux, 1999, s. 134).

Pisapia'ya (2009) göre etik liderler; İnançlarla yenilikler yaratan insanlardır. Etik liderler, dengeleyici kişiliklere sahip bireylerdir. Etik liderler, gerçeğin kendi versiyonlarını savunmadan önce neyin doğru neyin yanlış olduğunu keşfederler. Etik liderler, dengeleyici kişiliklere sahip bireylerdir. Etik kararlar verirler ve çalışanlarının işlerini yürütmeleri için uygun adımları seçerler. Bu amaçla yaptıkları başlıca eylemler aşağıda özetlenmiştir (Kılınç E. , 2019, s. 70):

- Takipçilere karşı dürüsttürler,
- Doğru olanı yapmak isterler,
- Personelin söyleyeceklerine dikkat ederler,
- Özel hayata müdahale etmezler;
- Kuruluşun çıkarları çoğu şeyden önce gelir,
- Kurallara göre yapılan işleri desteklerler,

- Şirket kültürüne uygun davranmaya inanırlar.

Politik Uygumalar: Liderler çerçeveyi sürdürmek veya kırmak için harekete geçtiklerinde, ikinci bir sonuç kararı ile karşı karşıya kalırlar. Lider sağlam durmalı ve doğru olanı yapmalı mı, yoksa esnek olmalı ve mümkün olanı mı yapmalıdır. Lider, etik tarafından yönlendirilirken politik eylemleri kullanarak yolları ve araçları dengeler. Tek bir uygulamada, lider tamamen politik ve tamamen etik olarak etkinleştirilebilir ve önce gelebilir. Gerçekte, liderliğin bu destekleyici yönleri “ya da” önermeler değildir. Zaman liderlerin çoğunluğu doğru olan bir şey için durmak gerekir iken haklı olmak yeterli olmayabilir, aynı zamanda fark ederler (Pisapia J. , 2006, s. 36). Liderin politik becerisi, takipçilerinin arzu ve ihtiyaçlarına etkin olarak karşılık verebilmesine yardımcı olacak, takipçilerin güvenini ve desteğini ve iş tatminini artıracaktır. Liderin politik yeteneği de performansı için oldukça önemlidir. Politik yetenek, lidere daha fazla etki sağlar, önemli amaç ve hedeflere ulaşmak için insanları bir araya getirir (Düzgün, 2020, s. 176).

Politik liderin personeli ve örgütün dış çevresi ile etkileşimini güçlendirmek için yaptığı faaliyetler şunlardır (Kılınç E. , 2019, s. 72):

- İşlerin yapılması söz konusu olduğunda uzlaşmacı bir tavırları gösterirler.
- Etkili bireylerle olumlu ilişkiler geliştirmek,
- Karşılıklı yardıma çok dikkat etmek
- Fazla insan ile iletişimde olmak
- Görevlerin tamamlanması için teşviklerin sağlanması,
- Bir iyiliği karşılıksız bırakmamak,
- İşleri halletmek için, etkileyicilerle çalışmanız gerekecek.
- Farklı fikirler karşısında orta bir yol bulmak,
- Kuruluşun dış çevresinden bazı kurum ve kişilerle ortaklık yapmaktır

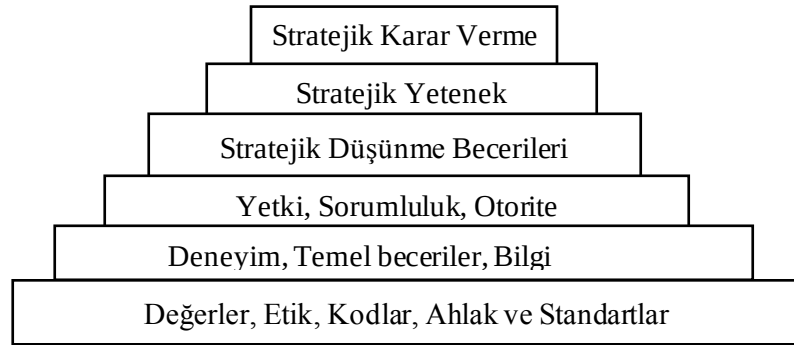
1.4.4. Stratejik Liderlik Özellikleri

Stratejik liderlik diğerlerine göre nispeten daha spesifik ve karmaşıktır. Bu sebeple liderliğin varlığı için gereken hemen hemen her nitelik stratejik lider için de geçerlidir. Bununla birlikte, liderlerin en belirgin stratejik sorumluluğu, tanım gereği,

rekabet avantajını veya iş hayatını sürdürmekle ilgilidir, çünkü bu tüm paydaşlara fayda sağlayacak, gelecek için, yönlendirme yeteneklerine ve özelliklerine sahip olmak diğer özelliklerden daha önemlidir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 413). Ancak literatürde farklı olarak yine keskin sınırları olan stratejik liderlik tanımının birbirinden ayıramayacak kadar çok olması, modele bağlı olarak yapılması ve stratejik liderliğin vurgulanması birçok liderin sahip olması gereken bir özelliktir (Akyüz M. , 2018, s. 56).

Etkili bir stratejik liderin sahiplenmesi gereken özellikler ve gerçekleştirmesi gereken faaliyetler konusunda literatürde çeşitli ama birbirine benzeyen görüşler vardır. Wheelen ve Hunger için stratejik liderlik için önce uygun bir örgüt iklimi gereklidir. Organizasyondaki çalışanlar, stratejik liderlerini bir rehber olarak kabul etmelidirler. Bu lider tipinin üç temel özelliği vardır. Birincisi, organizasyon adına üstün bir amaç belirlemeleri gerekir. Liderin örgüt için belirlenmiş vizyon, örgütteki faaliyetleri ve meydana gelen çatışmaları yeni bir perspektifleri yaratmaktadır. Liderlerin ortaya koyduğu hedef, çalışan kişilere işle ilgili faaliyetlerinin yenilendiği hissini verir ve yaptıkları işin detaylarına takılıp kalmaktansa, çalışmalarının tüm organizasyon üzerindeki etkilerini görmelerini sağlar. İkincisi, takipçilerine izleyecekleri bir model sunmasıdır. Liderin örgütün hedefleri ve faaliyetlerine ilişkin tutum ve değerleri çok kesindir ve genellikle konuşma ve eylem yoluyla gösterilir. Üçüncü özellik, yüksek/üstün performans standart ve kriterleri belirlemesi, ancak ayrıca takipçilerinin mevcut standart ve kriterleri karşılama yeteneklerine güven duymasındır. Burada liderin üstleneceği koçluk rolü çok önemlidir (Turan, 2014, s. 75). Stratejik liderler, bazı organizasyonel yetenekleri nedeniyle diğer liderlerden farklıdır. Bu yetenekler arasında örgütleri stratejik olarak yönlendirebilen, belirlenen stratejileri harekete geçirebilen, çalışanlara ve örgüte belirli bir düzen getirebilen ve stratejik dönüm noktaları belirleyebilen yetenekler bulunmaktadır (Güllüce, Kaygın, Zengin, Sağbaş, & Karabal, 2019, s. 32).

(Guillot, 2003, s. 73)'e göre, stratejik bir liderde birkaç önemli özellik gerekli olmaktadır. Bu özellikler, bir piramit şeklinde oluşturulmuş stratejik bir liderin anatomisidir.

Tablo 6. Stratejik Liderliğin Anatomisi

Kaynak: (Guillot, 2003, s. 73)

Tablo 6’de gösterildiği gibi Guillot (2003) bir piramidin anatomisini oluşturarak stratejik bir liderin sahip olması gereken yetenekleri sunmuştur. Piramidin kısa yolu yoktur, kimse piramidin tepesinden başlayamaz. Kısaca söylemek gerekirse, biri stratejik lider olarak doğulmaz ama sonradan öğrenilir. Stratejik liderliğin ilk aşaması kurumsal değerler, standartlar ve etiktir. Bu temelleri kullanarak ve deneyimlere dayanarak uzmanlık kazandırır. Devamlı eğitim alarak bu gelişimi etkileyip hızlandırılabilir. Sonraki kademedeki, liderlik güç ve otorite ile taçlandırılır. Sonrasında stratejik ve analitik düşünme yetenekleri konusunda sahip olacağı eğitim ile kazanılan uzmanlık, liderin becerilerini artırmaktadır. Bu süreçte stratejik bir liderle çalışma fırsatına sahip olmak önemlidir (Guillot, 2003, s. 73). Etkili bir örgüt kültürü sürdürmek, bir başka önemli stratejik lider özelliğidir. Bir örgütün üyeleri tarafından sahip olunan temel fikirler ve değerler, organizasyon kültürü olarak adlandırılır. Stratejik liderler ve bu liderlerin çalışmaları örgüt kültüründen etkilenirken, stratejik liderlerin eylemleri ve kararları kurum kültürünü oluşturur (Uğurluoğlu & Çelik, 2009, s. 132).

Sağlık kurumları bakımından stratejik liderliği ele alan Zwell ve Lubawski (2000), sağlık kurumlarının stratejik liderleri için bir tarz oluşturduğunu ve çalışanları organizasyonel vizyon ve misyona ulaşmaya yönlendirdiğini ifade eder. Stratejik liderler, kurumlarında oynadıkları olumlu rollerle sağlık çalışanlarının ve hastaların dikkatini çeker. Stratejik liderler, ittifaklarını olumlu değişime sokan uzman

diplomatlardır. Tüm bunları yaparken stratejik liderlerin üç önemli yeteneği bulunmaktadır. Birincisi “stratejik düşünme”dir. Kurumun ve rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini ve kurumun mevcut durumunu anlamak, kurumunu etkisi altına alabilecek sosyal, demografik, sağlık eğilimlerin farkında olmaktır. İkincisi “örgütsel anlayış”dır: Örgüt içindeki prestij, statü ve güç ilişkilerinin nüanslarından haberdar olma yeteneğidir. Üçüncü ise “kararlılık” dır: Güçlü olma ve zamanında karar verebilme yeteneğidir (Uğurluoğlu, 2009, s. 71).

Stratejik liderler hangi başarılı faaliyetleri veya davranışları gerçekleştirir? Tartışmayı kolaylaştırmak için stratejik liderlikle ilgili dokuz faktör ortaya koymuştur. Bunlar, ilk olarak örgütsel faaliyetleri gerçekleştirme yetenekleri ve ikinci olarak bireysel yeteneklerdir (Davies & Davies, 2004, s. 301):

Stratejik liderler, şu örgütsel yeteneklere sahiptir:

1. Stratejik yönelimlidir;
2. Stratejiyi eyleme dönüştürmek;
3. İnsanları ve kuruluşları hizalamak;
4. Etkili stratejik müdahale noktalarını belirlemek;
5. Stratejik yetkinlikler geliştirmek.

Stratejik liderler şunları da gösterir:

6. Şimdiki zamanla ilgili bir tatminsizlik veya huzursuzluk;
7. Soğurma kapasitesi;
8. Uyarlanabilir kapasite;
9. Bilgelik.

Literatürde stratejik bir liderin sahip olması gereken özelliklere ilişkin şimdiye kadar ifade edilen görüşlerin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Yukarıda bahsedilen görüşlerin ortak özelliklerinden hareketle stratejik lider özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Ireland & Hitt, 2005, s. 68-72):

- Örgütün hedef ve vizyonunu belirlemek.

- *Örgütün temel becerilerini ortaya çıkarmak ve sürdürmek.*
- *İnsan kaynağını geliştirmek.*
- *Etkili bir örgüt kültürü sürdürmek.*
- *Etik uygulamaları vurgulamak.*
- *Dengeli bir örgütsel kontrol oluşturmak*

Stratejik liderlik, zaman içinde örgütün geçmişi, bugünü ve geleceğinin birleştiği hem süreç odaklı hem de doğası gereği önemli olan bir dizi karar ve faaliyettir (Boal & Schultz, 2007, s. 412). Üst düzey yöneticiler, bu dönüşüme uyum sürecinin bir parçası olarak, olağan görevlerinden ayrılmalı ve stratejik liderlik rolünü üstlenerek stratejik hareket etmelidir. Kuruluşların bu sürecin bir parçası olarak iç analizlerin yanı sıra (iç çevre analizi) dış dünyada bazı analizler (dış çevre analizi) yapması gerekecektir (Akyüz M. , 2018, s. 57). Ayrıca stratejik liderler, uzun vadeli görevleri denetler, kuruluşun uzun vadeli bilirliliğini yaşaya ve rekabet avantajını güvence altına almak için uzun vadeli hedefleri tanımlar ve bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirir. Üstelik stratejik gücü vurgulayarak finansal ve stratejik yetkiyi kullanabilir, personeline bilgi aktarabilir (Rowe, 2001, s. 81).

Stratejik liderler, firmalarında da dengeli bir organizasyonel kontrol mekanizması yaratmalıdır. Organizasyonel kontroller, stratejik liderler tarafından organizasyonlarının faaliyetlerin tanımlamak, yönetmek ve değiştirmek için kullanılan resmi ve gayri resmi mekanizmalardır (Ireland & Hitt, 2005, s. 72). Örgütler, amaçlanan sonuçlara ulaşmak için kontrollere ihtiyaç duyar. Stratejik liderlerin güven kazanmalarına, stratejilerinin örgütün paydaşlarına uygunluğuna ve stratejik dönüşümü desteklemelerine faydalı olur. Kontrol, gerekli düzeltici prosedürlerin yanı sıra hangi stratejilerin gerçekleştirilmesi gerektiğini parametreleri belirlemektedir (Uğurluoğlu & Çelik, 2009, s. 133).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

İnsan kaynakları örgütlerin en stratejik varlıklarıdır. Yeni yönetim ve örgütsel davranış yaklaşımları düşünüldüğünde, örgütün başarısı için en önemli faktörler örgüte karşı sorumluluk ve bağlılık duygusuna sahip, zorluk yaşayan ve iş tecrübesi olan çalışanlardır. Örgütsel davranışta, işyerinde bireylere ve diğer çalışanlara yardım etme gibi davranışlara büyük önem verilmektedir (Örücü & İzci, 2015, s. 34).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına ilk olarak Dennis Organ ve arkadaşlarının (1983) çalışmasında rastlanılmıştır. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını, organizasyonun resmi mükafat sistemi tarafından doğrudan, açıkça bilinmeyen ve örgütün eksiksiz etkin işleyişini destekleyen tutumlar olarak tanımlamıştır. Bu çeşit tutumlar iş ve görev tariflerinde zaruri olmayıp, ihmal durumunda cezalandırmayı gerektirmemekte ve çoğunlukla kişisel tercih sonucu ortaya çıkmaktadır (Köse, Kartal, & Kayalı, 2003, s. 2). Barnard (1938)'in "iş birliğini destekleme istekliliği" ve Katz'ın (1964) "bağımlı rol başarımları" ve "yenilikçi ve anlık davranışlar" bu kavramların örgütsel vatandaşlık davranışı temelleri olarak görülebilmektedir (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000, s. 513).

Örgütsel vatandaşlık davranımı, elemanların içten hislerle çok isteyerek sergiledikleri davranıştır. Örgütsel vatandaşlık davranımı, resmi mükafat sistemi tarafından aracısız ve eksiksiz şekilde dikkate alınmayan, güç olmayan ve örgütün performansına katkıda bulunan bireysel gönüllülüğe dayanan eylemler olarak tanımlanmaktadır (İçerli & Yıldırım, 2012, s. 169). Örgütsel vatandaşlık davranımı, örgüt üyelerinin gönüllü katılımı, önceden belirlenmiş davranışların ötesine geçen ifadeler ile karakterize edilir ve iki kategoriye ayrılır. Örgütsel vatandaşlık davranışının ilk türü, aktif katılım ve organizasyonel yapıya, uygulamalara ve hedeflere katkı biçimde meydana gelmektedir. İkinci tip, uygulamaları ve amaçları tehlikeye atabilecek her türlü davranıştan kaçınmakla kendini gösterir (Basım & Şeşen, 2006, s. 85).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, resmi görev tanımlarının ötesine geçen, belirlenen rol gereksinimlerini ve öngörülerini aşan ve çalışanların örgüte destekte bulunmaya hevesli oldukları rol dışı tutumları ifade etmektedir (Karaman & Aylan, 2012, s. 36-37). Çalışanlara bu tür davranışı gösterecek eğitimler verilmez, kişinin içinden gelen bir davranıştır ve bunun sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün bir bütün olarak işlevselliğini artırmaktadır. Bununla beraber iş ve görev tanım ve açıklamalarında zorunlu olmayan, ihmal durumunda yaptırım uygulanmayan ve çoğunlukla kişisel tercih ile gerçekleşen davranışlar olarak da tanımlanmaktadır (İşsever, Söyük, & Şengün, 2016, s. 30).

Yukarıda belirtilen açıklamalar ışığında kavrama ilişkin yapılan tanımların bir özeti ve araştırmacıların örgütsel vatandaşlık davranışını ele alma biçimleri Tablo 7'de sunulmaktadır.

Tablo 7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımları

Kaynak	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Organ (1988)	İyi asker tutumu
Organ (1990)	Örgüt mensuplarının herhangi bir yaptırım veya özendirme olmadan gerçekleştirdikleri gayri resmi katkıları
Moorman (1991) Niehoff ve Moorman (1993) Köse, Kartal, Kayalı (2003)	Örgütün etkinliğine yardımcı olan ve resmi mükafat sistemiyle alakalı olmayan gönüllü işe ilişkin tutumlar
Van Dyne, Graham, Dienesch (1994)	Sergilendiğinde mükafat gerektirmeyen, sergilenmediğinde ise cezası olmayan tutum biçimi
Podsakoff, Aheame, MacKenzie (1997) Farh, Zhong, Organ (2004)	Örgüt faaliyetlerinin aktif bir biçimde yürütülmesine mümkün kılan tutumlar
Organ (1997) Lepine, Erez, Johnson (2002) Ahmadi, Forouzandeh, Kahreh (2010)	Resmi rol gereksinimlerinin haricinde karşılıksız sergilenen örgüte yarar sağlayan tutumlar
Demirci ve Atalay (2010)	Örgütle yapılan psikolojik anlaşma çerçevesinde kişisel bir tercih olarak sergilenen tutum

Kaynak: (Köksal, 2012, s. 72)

Son yıllarda literatür incelendiğinde bu davranışların temelde ikiye ayrıldığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının ilk türü, faal katılım ve örgüt yapısına katkı tarzında ortaya çıkmaktadır. Diğer tip ise örgüt yapısına zarar verecek tüm hareketlerden uzak durma biçiminde ortaya çıkmaktadır. Türler arasında önemli bir fark bulunmaktadır. Örgüte ek olarak meydana çıkan türde, kişilerin örgüt için

örgütün yaşamında faal olarak yer almaları gerekmektedir. Bu tür tutumları gösteren çalışanlar faal, üretken ve gayretlidir. Zararlı tutumlardan kaçınma olarak meydana çıkan hareketlerde asıl mantık örgüte katkı sağlamak değil, örgüte ziyan vermemektir. Maç oynarken kazanma düşüncesi ile yenilmeme düşüncesi aynı şey değildir. Buradaki fark benzer bir farktır (Özdevecioğlu, 2003, s. 119).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün genel başarımını ve aktifliğini artırmak maksadıyla isteğe bağlı şekilde çalışanlar tarafından sergilenen, örgütün hedef ve misyonunu desteklemek, örgütün menfaatlerini kendi çıkarlarının önüne koymak, örgüte yenilikler sunmak gibi olumlu davranışları içerir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, geleneksel iş başarımını iyileştirmenin bir yolundan daha fazlasıdır; uzun örgütsel başarı için lazım olan iş davranışlarını kapsamaktadır. Personellerin sağduyusuna dayanarak, örgütün iş uyumunu tertipleyen olumlu ve rol dışı tutumlarla negatif kaçınma davranışlarını içeren bir dizi davranış olarak tanımlanabilmektedir (Tokmak, 2019, s. 186).

Katz (1964), örgütsel başarının üç iş davranışı kategorisine bağlı olduğunu savunmuştur. Bunlardan birincisi; çalışanların işe vaktinde gelmesi, ikinci olarak; çalışanların sözleşmelerinde belirtilen vazifeleri noksansız, zamanında ve istendiği biçimde yerine getirmeleri ve üçüncü olarak çalışanlar, genellikle iş tanımlarında belirtilen görevlerin kapsamı dışında kalan işle ilgili faaliyetlerde bulunmalıdır (Hill, 2002, s. 1). Çalışanların işte vaktinde olmaları ve sorumluluklarını yerine getirmeleri haricinde, birbirleriyle tanışmaları ve dayanışma içinde çalışmaları, örgütü iç ve dış suçlamalara karşı savunmaları, kalite ve verimliliği sağlamak için değişimi desteklemeleri, paylaşmaları teşvik edilmektedir. İşle alakalı verileri birbirleri ile paylaşmalarına ve konforlu bir iş ortamı yaratma konusunda çalışmalarına gerek görülmektedir (Çelik, 2007, s. 82).

ÖVD'nin gelişmesinde rol oynayan öteki kavramlar ise; “Prososyal” (Prosocial) Davranış ve Örgütsel “Spontanlık (Spontane) Davranışları”dır (Aslan, Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması, 2008, s. 166). Prososyal Davranış, kişilerin örgütsel amaçlara ulaşmak için kendiliğinden ve çok isteyerek yaptıkları davranışlardır. Prososyal

davranışlar kapsamında yer alan ve “iyi asker sendromu” olarak adlandırılan davranışlardan biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi mükafat işleyişinde direkt veya net olarak tanımlanmayan, ancak eksiksiz bir biçimde örgütsel işlevlerin etkinliğini artırmayı amaçlayan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranıştır. Prososyal örgütsel davranışın kapsamı çok geniş olduğu için örgütsel açıdan son derece önemlidir (Kaya Ş. , 2013, s. 276). Spontan Davranış ise örgüt içinde birlik kültürünü artıran, sistemik faaliyetleri koruyan ve örgütsel imajın yükselmesine yardımcı olan olumlu davranışlar olarak ifade edilebilir (Şanal, 2013, s. 530).

Örgütün başarısını doğrudan etkilediği için örgütsel vatandaşlık davranışını anlamak ve öncüllerini tanımlamak çok önemlidir. Özellikle görevin ötesinde gönüllü davranışlara yol açan iç ve dış sebepler belirlenmeli, örgütler ve liderler bu tetikleyicilere odaklanmalıdır (Öztürk M. , 2021, s. 65). Örgütsel vatandaşlık davranışının neticeleri genel olarak literatürde iki alanda araştırır. Birinci, örgütsel vatandaşlık davranışın, astlarla ilgili yönetsel değerlendirmeler ve kararlar üzerindeki etkisidir. İkincisi, örgütsel vatandaşlık davranışının performans ve başarı üzerindeki etkileri. Bazı çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışının, yöneticilerin değerlendirmelerini en azından örgütsel görevler kadar aynı şekilde etkilediğini ve yöneticilerin değerlendirmelerinin görev ve rol yapma davranışını birlikte etkilediğini göstermektedir (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000, s. 53).

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler

Literatürde 1980'li yıllardan sonra öne çıkmaya başlayan örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ayrıntılı kaynaklar bulunmamakla birlikte konuyla ilgili teorik yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu teorik yaklaşımlar aşağıda tartışılmaktadır.

2.2.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal Değişim Teorisi" ni geliştiren Blau, sosyal değişimi ekonomik değişimden farklı kılan ilk davranış bilimci olmuştur (Çelik, 2007, s. 92). Blau'ya göre, sosyal değişim, gelecekteki taahhütleri barındıran ilişkileri ifade etmektedir. Ekonomik değişim gibi, sosyal değişim de katkılar üzerinden gelecekteki gelir

beklentileri yaratmaktadır; ancak ekonomik değişimden farklı olarak, bu dönüşün kesin doğası belirsizdir. Ayrıca, sosyal değişim, karşılıksız veya hesaplanmış bir temelde gerçekleşmez. Ekonomik değişim işlemlere dayanır ancak sosyal değişim ilişkileri, bireylerin mübadeledeki diğer tarafların yükümlülüklerini uzun vadede adil bir şekilde yerine getireceğine dair güvenlerine dayanır (Konovsky & Pugh, 1994, s. 657).

Sosyal değişim teorisi, kişiler arasındaki etkileşimsel süreçlerin, ödülleri en üst seviyeye çıkarma ve zayıatları en aza indirme arzusuyla motive edildiği ekonomik bir insan davranışı modeline dayanmaktadır. Sosyal değişim teorisinin temel önermesi, harcamalardan daha fazla ödül alan ilişkilerin sürekli karşılıklı güven ve çekiciliğe yol açacağıdır. Ayrıca, bu sosyal işlemler hem maddi faydaları hem de psikolojik ödülleri, statüyü, sadakati ve onayı içermektedir. Örneğin işyerinde, süpervizör astına destek ve parasal ödüller sağlarken, karşılığında ast kişisel sadakat ve deneyimi teşvik etmektedir (Deluga, 1994, s. 315).

Sosyal değişim teorisi, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin yerine getirilmediğini algıladıklarında nasıl tepki vereceklerini anlamak için genel bir yaklaşım sağlar. Çalışanların bakış açısından, bu tür farklılıklar istihdam ilişkisinde eşitsizlik yaratmaktadır. Bu nedenle, çalışanlar işverenlerine karşı yükümlülüklerini yeterince yerine getirdiklerini algıladıkları sürece, organizasyonun yükümlülüklerini yerine getirememesi nedeniyle kendilerini yetersiz hissedecekler ve istihdam ilişkisini yeniden dengelemek için harekete geçmeye eğimli olacaklardır (Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003, s. 190). Bu teoride iki tür ilişki bulunmaktadır: sosyal değişim ve ekonomik değişimdir. Toplumsal değişimde taraflar birbirleriyle herhangi bir müzakereye girmemekte ve kendi rızaları neticesinde karar vermektedir. İktisadi mübadelede niteliği açıkça belirtilen işlemler ve sözleşmeler bulunmaktadır (Öztürk M. , 2021, s. 69).

Nihayetinde, iş görenlerin ÖVD ifadelerinde kurumlarına duydukları minnettarlığın derecesi fazladır. İş görenler, kurumlarından ihtiyaç ve isteklerini karşıladıkça, mevcut davranışları tekrarlamaya devam edeceklerdir. Beklentileri

karşılanmazsa; örgüte karşı bir soğukluğu başlatacak ve performansları azaltacaktır (Çelik, 2007, s. 94).

2.2.2. Eşitlik Teorisi

1960'larda Örgütsel Yönetim alanında yapılan birçok çalışma örgütsel adalete odaklanmıştır. J. Stack Adams, General Electric şirketinde yaptığı çalışmalarda, personelin adalet algılarının performanslarında ciddi ölçüde etkileri olduğunu ve çalışan motivasyonunda mühim bir değere sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Adams, bu araştırmalar sonucunda 1965 yılında "Eşitlik Teorisi"ni geliştirmiştir (Çelik, 2007, s. 96). Bu teorinin esas fikri, çalışanların iş ilişkilerinde adil muamele görmek istemesi ve bu isteğin motivasyonu etkilemesidir (Öztürk & Teber, 2006, s. 73). Bu teori, insanların kendi algıladıkları iş çıktılarının (yani ödüllerin) oranlarını kendi algıladıkları iş girdileriyle (yani katkılar) bir karşılaştırmanın (örneğin bir iş arkadaşının) karşılık gelen oranlarıyla karşılaştırdıklarını iddia eder. Oranlar eşit değilse, oranı daha yüksek olan tarafın adaletsiz bir şekilde fazla ücret aldığı (ve kendini suçlu hissettiği) teorize edilirken, oranı daha düşük olan tarafın adaletsiz bir şekilde düşük ücret aldığı (ve kızgın olduğu) teorize edilir. Eşit oranlar, eşit bir oyun alanı ve bununla ilişkili bir memnuniyet duygusu sağlayacağını göstermektedir (Greenberg, 1990, s. 40).

Eşitlik teorisine göre, çalışanlar karşılaştırma için genellikle yüksek oranda ödüllendirilmiş insanları seçerler. Adams'a göre çalışanlar kıyaslama yaparken şahsi değerlerini üst düzeyde tutmaya çalışacaklardır. Başka bir deyişle, görevlerini eşit sayan ve daha yüksek bir vazifeyle çalışanlar, kendilerinden daha iyi muamele gören daha üst seviyedekilerden daha az yetenekli olduklarını belirtmek isterler. Bu sebeple Adams'a göre insanlar, kıyaslamaya dayandırdıkları ödülleri ile kendi ödülleri arasındaki farkın çok mühim olduğunu düşünmeye başladıklarında, çalışmalarında ve işlerinde bu eşitsizliği algılamayanlara göre daha fazla hareketlilik gösterirler. Özellikle katkılarının ve ödülleri çoğaltılması şeklinde ortaya çıkan bu hareketliliğin ortaya çıkması motivasyon için oldukça önemlidir (Kılıç D. B., 2016, s. 197).

Eşitlik teorisi dört temel kavram üzerine kurulur. Bunlar (Gümüş, 2012, s. 14):

- Birey: Eşitliği veya eşitsizliği algılayan bir kişi.
- Karşılaştırma: Bireyin yapılan iş için ödülleri açısından karşılaştırdığı diğer bireyler veya gruplar.
- Girdiler: Bir kişinin işine getirdiği bireysel özellikler. (yaş, cinsiyet, mesai, deneyim vs)
- Çıktılar: Bir kişinin şirketinden elde edilen kazançlar; ödeme ve tanınma gibi ödüller.

Eşitlik Teorisinin temelinde örgütsel adalet kavramı vardır. Örgütsel adalet, personelin örgüte ne getirdiklerini, adaletin örgüt içinde dağılımını ve elde edilen değerlerin paylaşılmasında karar vericiler tarafından doğru süreçleri nasıl değerlendirdiklerini içerir (Kaplan, 2011, s. 21).

2.2.3. Lider-Üye Değişim Teorileri

Lider-üye değişim teorisi, örgütsel liderlik alanında liderlik prosesiyle bu prosesin sonuçları arasındaki bağı inceleyen ilgi çekici teorilerden birisi olarak kabul edilmektedir (Gerstner & Day, 1997, s. 827). Lider Üye değişim modeli, öngörücü bir model değil, öncelikle tanımlayıcı bir modeldir. Yani lider, üye ilişkisindeki değişimin niteliğini ve liderin etkinliğini açıklamayla uğraşmaz. Onun yerine, Lider Üye değişim modeli, lider-takipçi bağlarını daha iyi tanımlamak için lider-üye değişim seviyesinin başlangıcı ve sonrasını tanımlamaktadır (Aslan & Özata, 2009, s. 97). Lider-üye değişimi teorisi (LMX), iş yerinde liderliği anlamak için teorik bir yaklaşımı temsil eder. Lider-üye değişimi teorisi, lider ve ast (üye) arasındaki ikili ilişkiye odaklanarak öteki liderlik teorilerinden farklıdır (Martin, Thomas, Charles, Epitropaki, & McNamara, 2005, s. 141).

Lider Üye değişim yaklaşımı, Graen ve arkadaşları tarafından araştırıp geliştirilmiştir. Bu Yaklaşım orijinal olarak, Dansereau, Cashman ve Graen tarafından 1973 senesinde geliştirilen Dikey İkili Bağlantı Modeli “Vertical Dyad Linkage (VDL)” dir. Ancak sonrasında lider üye değişimi olarak yeniden adlandırılmıştır. Rol teorisine dayanan bu Lider Üye yaklaşımı, sezgisel olarak çekicidir ve düşündürücü bir ampirik desteğe sahiptir (Dienesch & Liden, 1986, s. 618).

Sosyal mübadele teorisinde, çalışan ve yöneticiler arasında mübadele temelli bir münasebet bulunmaktadır. Lider-üye değişim teorisi, yöneticiyle çalışanlar arasında süre gelen ve toplumsal değişimi temel alan modellerden birisidir. Bu modele göre, görevlerini ifa etme sürecinde yöneticiler ve personeller arasında bir tür değişim meydana gelmektedir (Kaplan, 2011, s. 24). Lider-üye değişimi teorisiyle öteki liderlik teorileri arasındaki fark, bu teorinin lider ve üye arasındaki iki taraflı ilişkilere odaklanmasıdır. Başlangıç olarak liderlik teorisyenleri, bir liderin tüm astlarına benzer biçimde davranması gerektiğini ve benzer yöntemlerle motive edilebileceklerini düşünmüşler. Ancak daha sonra personellerin farklı karakterlere sahip olduğu, beklenti ve gereksinimlerinin farklı olduğu ortaya çıkmıştır (Çelik, 2007, s. 95).

Lider üye değişimi teorisi, çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerine gösterdikleri ÖVD'nin nedenlerini temel alır ve ÖVD düzeyinin bu ilişkinin düzeyine göre değiştiğini savunmaktadır. Her çalışana göre farklılık gösteren liderlerin ilişkileri, çalışanlarla bir sevgi bağı oluşturmakta ve çalışanların performansını artırmaktadır (Kaplan, 2011, s. 24).

Özetle, lider üye değişim, süpervizör ve ast arasında gelişen bir değişimi ve bir ilişki türünü tanımlamaktadır. Sonuç olarak, lider üye değişim sadece süpervizörün astına karşı davranışını değil aynı zamanda astın süpervizöre karşı davranışını da etkilemektedir (Wayne & Green, 1993, s. 1432).

2.2.4. Vekalet Teorisi

Örgütsel vatandaşlık hakkında ortaya çıkan nihai teori vekalet teorisidir. Vekalet teorisi, farklı amaç ve çıkarlara sahip iki kişi veya grubun (partilerin) birbirleriyle iş birliği yapmak zorunda kaldıklarında meydana gelen sorunları tetkik eden teoridir. Bu teori esasında ekonomistlerin iş birliği esnasında tarafların motivasyonlarını, birbirleri üzerindeki kontrollerini ve aralarındaki bilgi akışını incelemeleriyle gelişmeye başlamıştır. Ortak bir hedef için iş birliği yapmak zorunda kalan iki taraftan birincisi vekalet veren, öteki ise vekildir. Vekalet veren belli neticelere ulaşabilmesi için vekilin desteğine ihtiyacı vardır ve vekil bu sonuca ulaşma yolunda gerekli kararları alır ve faaliyetleri yürütür. İşin gerçekleştirilmesinin

başkasına devredildiği durumlarda vekalet münasebeti söz konusu olmaktadır (Koçel, 2014, s. 417):

- Farklı arzuları ve çıkarları olan taraflar ile çatışan çıkarları olan taraflar birbirlerini nasıl kontrol edecekleri;
- Taraflar arasında bilgi alışverişi nasıl kurulacak?
- Taraflar arasında en etkili ilişki nasıl kurulabilir?

ÖVD'nin temel kavramları ile bireysel performansı ödüllendirme arasındaki fark, vekil ile vekilin çıkarlarındaki farklılıktan kaynaklandığı varsayılmaktadır (Deckop, Mangel, & Cirka, 1999, s. 421). Vekalet yaklaşımı, farklı amaç ve ilgi alanlarına sahip iki veya daha fazla birey birbiriyle iş yaptığında, bağlantılar kurduğunda ve işlemleri koordine ettiğinde meydana gelen problemleri ve maliyetleri inceleyen bir yönetim tekniğidir. Bu teknik, taraflar arasındaki bilgi akışını, kontrol derecesini ve teşviki araştırır ve Neo-klasik iktisat teorisine dayanmaktadır (Top & Ege, 2012, s. 65).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışının zayıf olması, örgütü oluşturan en önemli kaynak olan insan kaynağının etkinliğinin zayıflamasına sebep olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışına örnek olarak yöneticilerle iyi ilişkiler kurma, öteki çalışanlara destek olma, üstlenilen vazifelerden şikâyet etmeme, bir vazifeyi zorunlu olmasa da sahiplenme gibi unsurlar sınıflandırılır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu niteliklerinden hareketle yardımseverlik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket, örgütsel erdem boyutları oluşturulmuştur (Karaman, Cemil, & Dönder, 2008, s. 52).

Organ (1988) beş boyutunu ayırmıştır: Diğergamlık (örneğin, ağır iş yükü olan diğer insanlara yardım etmek), vicdanlılık (örneğin, normların ötesinde bir işe gitmek), sportmenlik (örneğin önemsiz şeylerden şikâyet etmemek), Nezaket (örneğin, harekete geçmeden önce başkalarına danışmak) ve sivil erdemi (örneğin örgütün siyasi sürece dahil olması) pek çok ampirik araştırmanın konusudur (Kark & Waismel-Manor, 2005, s. 893).

2.3.1. Diğergamlık (Özgecilik)

Diğergamlık, çalışanın diğer örgüt üyelerine örgütsel sorunlar veya görevler konusunda destek olmayı hedefleyen bütün gönüllü davranışları olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990, s. 351). Bu davranışın esasında birbirine yardımcı olma duygusu yatmaktadır. Fakat yardım gerektiren konunun örgüt ve işle alakası olması özgecilik boyutu kapsamında ele alınması gereken bir davranış gerektiren en mühim özelliktir. Çalışma ortamında özgecilik boyutunu oluşturan tutumlar, işinde başarısız olan bir personele yardım etme, bir sağlık sorunu sebebiyle işe zamanında gelemeyen arkadaşının işini sahiplenme, işte yeni olanların istekli olarak işe uyum sağlamasına yardımcı olma (oryantasyon), iş yükü ağır olan elemanlara yardımcı olmak, iş ile alakalı sorunları olan iş arkadaşlarına destek olmak, iş partnerinin ihtiyaç duyduğu veya yalnızken sağlayamayacağı malzemeleri sağlama biçiminde ele alınmaktadır. Fakat diğergamlık davranışlar, örgütün üyelerine olduğu kadar tedarikçilere, müşterilere veya satıcılara yönelikte olabilmektedir (Gürbüz, 2006, s. 55). Diğer bir deyimle göre özgecilik, işletmedeki öteki çalışanların vazifelerini gönüllü olarak yapmalarına yardımcı olarak personel performansını artıran davranıştır. Özgecilik davranış diğer personellerin yanı sıra müşteriler, tedarikçiler vb. şahıslara yönelikte söz konusudur (Ece & Algur, 2020, s. 94).

Özgeciliğin en popüler kavramsallaştırması, iyiliksever davranış sergileyen kişinin, süreçten veya olaydan yararlanan/yararlanacak olan kişinin ödülü için kendini düşünmeden hareket etmesidir. Bu durum en sade anlatımı ile gerçekleştirilen yardımsever hareketten, özellikle mükafat ve şahsi çıkar beklenmemesidir. Özgecilik, literatürde geniş açıda toplum yanlısı veya iyiliksever davranış olarak da tanımlanmaktadır (Karadağ & Mutağlar, 2009, s. 43).

Organ (1988), örgütteki öngörülemeyen vazifelerin yapılmasında pürüz çıkarmama, vazife sınırları içerisinde olmayan işlerde bazı durumlarda fedakârlık yaparak vazifeyi üzerine alma, öteki kişiler işlerini yaparken zorluk yaşadıklarında içinden geldiği için destek olma gibi özgeci tutumları örgütsel yurttaşlık davranışının bir ögesi olarak sınıflandırmıştır (Dede, 2019, s. 296).

Personellerin bütün yardımlaşma faaliyetleri özgecilik olarak görülmezdir. Gösterilen bu tutumların örgüt tarafından kabul edilebilir kalitede olması önemlidir. Örgüt yönetimi ile ortaya çıkan anlaşmazlıklarda kuralları ortadan kaldırmak ve örgüt yönetimini dize getirmek için birlik olan çalışanların tutumları özgecilik boyutuna girmezdir. Zaten, bu tutumlar ÖVD olarak görülmezdir (Çelik, 2007, s. 128).

2.3.2. Vicdanlılık

Vicdanlılık, rol veya görevin asgari gereksinimlerinin ötesine geçen tutumları ifade etmektedir. Vicdanlılık, işte kalma, çalışma süresini etkin kullanma ve çalışma ortamında belirlenen çeşitli prensiplere bağlı kalma gibi tutumlara öncelik verilmesine dayanmaktadır (Sezgin, 2005, s. 323). Çalışanların kendilerini denetleyecek kimse olmadığında dahi gönüllü olarak gösterdikleri, kurallara, riayet etme, suistimalden uzak durma ve dakiklik gibi asgari iş davranışlarının ötesine geçen davranışları içermektedir (Örücü & Kaçan, 2019, s. 170). Vicdanlılık boyutuna örnek davranış olarak; bedeli ödenmediği halde işlerini bitirmek için fazla çalışanlar, kötü hava şartlarına rağmen işe zamanında gelmeyi tercih edenler, sağlıkları uygun olmasa bile işi aksatmamak için her halükârda işe gelenler, çay ve kahve molalarını çok uzun süre kullanmamak ve örgüt kaynaklarını davranış olarak benimsemek, yani elektrik, su, yakıt gibi giderlerde dikkatli olmayı tercih eden çalışanları belirtebilir (Turhan, 2019, s. 14).

Çalışanların yüksek düzeyde iş bilincini sürdürmesi, gönüllü olarak alt düzey roller tanımlaması ve performans içeren davranışların ötesine geçmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışsal boyutta, bireyler ve gruplar, üretkenliği çoğaltmak için zamanı idareli bir şekilde kullanarak, örgütlerine normalden fazla zaman ayırarak biçimsel gereksinimlerin ötesinde gayret göstermektedirler (Tokgöz & Seymen, 2013, s. 64).

Çalışanların ait oldukları kurumun mallarını dikkatli kullanmaları, kullandıkları araç ve teçhizatın bakımını yapmaları, kırtasiye, büro benzeri sarf malzemelerini israftan uzak şekilde tasarruf anlayışıyla kullanmaları, kurumu ekonomik olarak rahatlatan vicdanlılık davranışlardır. Ayrıca; Devamsızlık ve zamana

uymama gösterilen hassasiyet, organizasyonun işçilik maliyetlerini düşürür (Çelik, 2007, s. 131).

2.3.3. Nezaket

Örgütsel vatandaşlık davranışının bir diğer boyutu da nezaket kavramıdır. Nezaket, örgütte çalışanların işlerini etkileyecek sorunlardan kaçınmalarına yardımcı olacak davranışları tanımlar (Posdakoff & MacKenzie, 1994, s. 352). Nezaket boyutu, örgüt içindeki vazifeleri ve kararları açısından birbirleriyle haberleşme ve etkileşim içinde olması gereken kişilerin uyarma, danışmanlık ve hatırlatma gibi davranışları olarak tanımlanabilir (Gülbüz, 2006, s. 206). Nezaket, sorunların önlenmesine ve gelecekte sorunun etkilerini azaltmak için gereken adımların atılmasına odaklanan tutumları kapsar. Başka bir deyişle nezaket, bir üyenin öteki personellerin moralleri bozuk olduğunda ve mesleki gelişimleri hususunda cesaretleri kırıldığında cesaretlendirmesi anlamına gelir (Lo & Ramayah, 2009, s. 49). Ayrıca, ÖVD'nin nezaket boyutunda, kişilere işlerini etkileyecek tutumlarda bulunmadan önce düşünceli davranmaları ve kontrollü hareket etmeleri için destek olmayı içermektedir (Sezgin, 2005, s. 324).

Nezaket, harekete geçmeden veya onları etkileyebilecek yaklaşan eylemler konusunda diğerlerini uyarmadan önce diğerlerini bilgilendirmek için tasarlanmış eylemleri içermektedir (Schnake, Dumler, & Cochran, 1993, s. 353). Karardan etkilenebilecek tüm tarafların karar alma süreçlerine katkıda bulunabileceği bir ortam oluşturulması, gerek duyulan iletişim kanallarının açılmasında mühim katkılara sahiptir. Kararlarından ve tutumlarından etkilenecek bireylerin görüşlerini alan, çalışma arkadaşlarına özen gösteren, ortaya çıkan pürüzler karşısında durumu daha fazla kötüleştirmek yerine yapıcı ve pozitif davranışlar sergileyen kişilerin tutumları nezaket boyutunda değerlendirilir (Kaplan, 2011, s. 31).

Organ tarafından yayınlanan çalışma ile literatüre ilk kez giren "nezaket" davranışı, özgecilik davranışıyla karıştırılmaktadır çünkü her iki tutum da birbirine yardım etmeyi esas alır. Özgecilik ile nezaket arasındaki en belirgin farklılık; destek olma davranışının gerçekleştiği zamanla alakalıdır. Özgecilik davranışlar tepkisel

davranışlardır. Sorunlar meydana çıktıktan sonra sorunun çözüm aşamasında ortaya gelmektedir. Nezaket davranışları; proaktif davranışlardır. Sorunları önlemek için alınması gereken önlemleri öngörme ve uygulama aşamasında ortaya çıkmaktadır (Çelik, 2007, s. 131).

2.3.4. Sivil Erdem

1980'lerin ortalarında, sivil erdem yapısı, o zamanlar yeni ortaya çıkan örgütsel vatandaşlık davranışı (OCB) çalışmasına dahil edilmiştir. Örgütsel faaliyetlere sorumluluk duygusu ile aktif katılımı ifade eden sivil erdemi, Graham (1986) tarafından çalışanların örgütün siyasi yaşamına sorumlu katılımı olarak tanımlanmaktadır (Graham, 2000, s. 61). Başka bir tanıma göre sivil erdem, bütün olarak kuruluşa makro düzeyde alakayı veya bağlılığı ifade etmektedir (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000, s. 525).

Sivil erdem, örgütün siyasi yaşamına alt düzeyde katılım ve örgütün idari işlevini destekleme olarak tanımlanmaktadır. Örgütün gerektirmediği toplantılara katılmak ve örgütteki değişikliklere ayak uydurmak gibi örgüt yaşamına katılmak için astların sorumluluğuna atıfta bulunmaktadır (Lo & Ramayah, 2009, s. 49). Bu davranışlar, bir çalışanın örgütün bir parçası olduğunu kabul ettiğini ve bunun gerektirdiği sorumlulukları kabul ettiğini yansıtmaktadır (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000, s. 525).

Sivil erdem, örgütün işlevlerini mesleki ve sosyal manada destekleme, örgüte istekli olarak katılma ve örgütün çıkarlarını maksimum düzeyde gözeterek örgülle ilişkili olma tutumlarını kapsamaktadır. Sivil erdem boyutu, örgütün siyasi yaşamına katılmaya yönelik faaliyetleri içermektedir (Sezgin, 2005, s. 323). Personelin, sorumluluk duygusuyla hareket ederek, organizasyonun işini hangi biçimde geliştirip iyileştirebileceği konusunda içtenlikle fikir vermesi, çalışana ve organizasyonun inisiyatifine ilgi duyduğunu göstermesi gibi davranışları içermektedir (Örücü & Kaçan, 2019, s. 170).

Çalışanların, örgütün düzenlediği, katılımın zorunlu olmadığı toplantılara aktif ve isteyerek katılarak, organizasyonda meydana gelen değişikliklere ayak uydurarak,

organizasyonel yaşama katılmaları olarak açıklamaktadır. Bu tarz tutumlar, çalışanların örgütün bir parçası olmanın kabulünü ve gerekli yükümlülükleri kabul ettiğini yansıtmaktadır (Korkmaz, Örüçü, & Kırboğa, 2020, s. 200). Yönetime gönüllü olarak katılmak, sorunların çözümüne aktif olarak katkıda bulunmak, organizasyonun izlemesi gereken strateji hakkında fikir vermek; kuruluş için tehdit oluşturan unsurları fırsata çevirme eylemini gönüllü olarak desteklemek; örgüte katkı sağlayacak hareket ve uygulamalarda bulunma gibi tutumlar bu boyut çerçevesinde değerlendirilebilir (Demirel, Seçkin, & Özçinar, 2011, s. 38).

Sivil erdem davranışlarını iki kategoride inceler: bilgilendirme (CVinformation) ve etkileme (CV-etkisi) sivil erdem davranışı. Buna göre veri sağlayıcı sivil erdem davranışı, sorumlu örgüt üyelerinin örgütü, çalışma grubunu ve şahsi çalışmalarını ilgilendiren vakalardan haberdar olabilmeleri için veri sağlayıcı davranışlarda bulunmaları iken etkili sivil erdem davranışı ise, çalışanların örgüt içindeki değişime ve/veya gelişime uyum sağlamaları için gereken haberleşmeyi sağlamaya yönelik tutumları kapsamaktadır (Graham, 2006, s. 92).

2.3.5. Sportmenlik (Centilmenlik)

Sportmenlik literatürde çok daha az ilgi görmüş bir vatandaşlık davranışı biçimidir. Organ sportmenliği “kaçınılmaz rahatsızlıklara ve işin dayatmalarına şikâyet etmeden hoşgörü gösterme istekliliği” olarak tanımlamıştır (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000, s. 517). Organ (1988), sportmenliği, bir bireyin küçük şikayetler göndermeden veya küçük sorunlar hakkında şikâyetle bulunmayarak ideal durumlardan daha azına tahammül etmeye istekli olduğunu gösteren davranış olarak tanımlar (Aquino & Bommer, 2003, s. 375).

Sportmenlik, neyin yanlış olduğuna odaklanmaktan kaçınmayı, çalışma ve iş arkadaşlarına karşı saygısız davranışlardan kaçınmayı içermektedir (Altuntas & Baykal, 2010, s. 188). Sportmenlik, bir organizasyonda neyin yanlıştan çok neyin doğru olduğuna odaklanan davranışları kapsamaktadır (Lin, Lyau, Tsai, Chen, & Chiu, 2010, s. 358). İş arkadaşlarına saygılı olmak, pürüzleri gereksiz yere abartmamak, işin olumsuz taraflarından çok olumlu taraflarını görmek, örgütsel sorunlara karşı yapıcı

bir tutum sergilemek, örgütün imajını ve faaliyetlerini organizasyonun dışında savunmak, bu kısım altında değerlendirilebilecek davranışlardır (Gürbüz, 2006, s. 56).

Sportmenlik davranışları, çalışanların gerginlik yaratmadan sorunlarla mücadele etme becerisini ve yapıcı görüşlerini arttırdığı ve olumsuz durumlarda insanların direncini arttırdığı için örgütün etkinliğine katkıda bulunan davranışlardır (Altaş & Çekmecelioğlu, 2007, s. 48). Ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin, organizasyonlarda bazen sorunlar çıkabilmektedir. Çalışanların bu sıkıntılı zamanlarda şikâyet haklarını kullanmamaları ve örgütlerine karşı olumlu tavırlar sergilemeleri centilmenlik kapsamında ele alınmaktadır. Centilmenlik, aynı anda örgütün bilinirliğini ve itibarını grup dışındaki kişilere karşı savunmayı da içermektedir (Karacaoğlu & Güney, 2010, s. 140).

Bu davranışların gösterilebilmesi için örgütte sadakat esastır. Aynı zamanda kişinin pozitif tutumu da önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde örgütsel özelliklerin yanı sıra kişinin niteliklerinde olumlu bir ilişkiye sahiptir. Özellikle sportmenlik tarafında bu olumlu ilişki ön plana çıkmaktadır (Titrek, Bayrakçı, & Zafer, 2009, s. 6).

Sportmenlik aynı zamanda hizmet kalitesini de sağlayabilir. Sportmenliği yüksek olan bir çalışan, olumlu bir tavır sergiler ve gereksiz şikayetlerden kaçınır. Aslında araştırmalar, müşterilerin bu davranış sergilendiğinde daha yüksek hizmet kalitesi deneyimleme eğiliminde olduğunu gösterir. Sportmenlik davranışı, çalışanlar arasında müşterilerle olan etkileşimlerine aktarılması muhtemel olumlu bir iklim yaratır (Yoon & Suh, 2003, s. 600).

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkin Eden Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili incelenmesi gereken diğer başka bir konu da bu davranışlarının oluşmasında etkili olabilecek faktörlerdir. Söz konusu faktörlerden bazıları aşağıda kısaca açıklanmıştır. Bu faktörler; örgütsel bağlılık, bireyin ruhsal durumu, kişilik özellikleri, işe karşı tutumlar ve iş tatmini, örgütsel adalet, işin özellikleri, ihtiyaçlar, kıdem, hiyerarşik düzey ve yaş, liderin özellikleri ve buna bağlı olarak örgüte duyulan güven, örgütsel vizyon ve örgüt bütünleşmesidir.

2.4.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı son zamanlarda en çok araştırılan konulardan birisidir. Bunun en mühim nedeni, bu kavramın iş gücü devri, devamsızlık, iş performansı, ÖVD ve iş tatmini gibi örgütsel açıdan mühim faktörleri etkilediği diyebilir. İş hayatı penceresinden bağlılık kavramı ilk kez Becker tarafından incelenmiş ve bu kavrama “bilinçli taraf tutma davranışı” olarak yaklaşıldığını belirtmiştir (Gürbüz, 2006, s. 58). Örgütsel bağlılık, örgütsel etkinliğin artırılması açısından önemli bir kavramdır (Kundl & Saleh, 1993, s. 154). Örgütsel bağlılık, kişilerin örgüte karşı duydukları psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, işe olan ilgiden, sadakatten ve örgütsel değerlere olan güçlü inançtan kaynaklanır (Altaş & Çekmecelioğlu, 2007, s. 49).

Morrowb (1983) Cote ve Randall'a (1991) göre; Çalışanın örgütte kalma ve örgüt için gayret sergileme, örgütün amaç ve ilkelerini benimseme konusundaki istekliliğidir. Araştırmalar örgütsel bağlılıkları yüksek elemanların daha çok örgütsel vatandaşlık davranımında bulunduğunu göstermektedir. Bireyin örgütsel bağlılığı arttıkça şahıs örgüt için çok fazla fedakârlık yapmak istemekte ve bu özveri çabası daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kendini göstermektedir (Karaman & Aylan, 2012, s. 41). Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenler, bağlılık göstermeyen elemanlara göre örgüte ve üretime katılma ve örgüt içinde daha iyi başarımlar gösterme olasılıkları daha yüksektir. Üstelik örgütsel sadakati yüksek olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile iyi bağlar kurmakta ve işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır (Yalçın & İplik, 2007, s. 484).

Örgütsel sadakat, beş nedenden ötürü örgütler için hayati bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; öncelikle bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle; ikincisi, iş tatmini, bağlılık, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncüsü, özerklik, sorumluluk, katılım, vazife duygusu gibi çalışanın işi ve rolü ile ilgili özelliklerle; dördüncüsü, çalışanların yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi şahsi özellikleri ve son olarak bireylerin üstlendikleri örgütsel bağlılığın kestiricilerini bilinmesi ile yakından ilgilidir (Bayram, 2005, s. 126).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılıkla eş anlamlı değildir. Ama birbirleriyle yakından ilişkilidirler. Örgütsel bağlılığın bazı boyutları örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu yönde etkiler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılıktan daha geniş anlamlara sahiptir. Bu nedenle örgütsel bağlılığı da içerir (Çelik, 2007, s. 103).

2.4.2. Bireyin Ruhsal Durumu (Moral)

Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda pozitif ruhsal niteliklere sahip çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği ve pozitif ruh halleri sağlandığında personellerin özgecil tutumlarında artış olduğu tespit edilmiştir. Organ'a göre, örgütsel rol performansının belirlenmesinde iş süreçleri veya beceriler önemli olmakla birlikte, ahlaki faktörler de ekstra rol davranışlarının belirleyicisi konumundadır ve bu konu hakkında yapılan araştırmalar, elemanlarının belirli bir zamandaki duygularının daha fazla örgütsel vatandaşlık sergilemelerine neden olduğunu göstermiştir (Karaman & Aylan, 2012, s. 41).

Brief ve Motowidlo'ya (1986) göre, güzel bir ruh haline sahip olan kişi, yaşadığı pozitif olay ve tecrübeleri hatırlar ve bu iyimser ruh haline bağlı olarak daha pozitif sosyal davranışlar ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışları gösterir. İyimser ruhsal duruma bağlı olarak gelişen bu tutumlar, kişiyi harekete geçiren olumlu ruh halinin de devamlılığını sağlar (Kaplan, 2011, s. 51).

2.4.3. Kişilik Özellikleri

Kişilik kavramı yüzyıllardır insanın toplumsal yaşamının bir parçası olarak dikkat çekmiş olsa da bilimsel gelişimi 1930'larda kişilik psikolojisinin öteki sosyal bilimlerden farklı bir bilim disiplini olarak meydana çıkmasıyla başlamıştır (Johnson, Briggs, & Hogan, 1997, s. 3). Kişilik, bir kişinin algısını, düşüncesini ve davranışını etkileyen faktörlerin özgü görüntüsüdür. Sürekli iç ve dış uyaranların etkisi altında olan kişilik, şahsın biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve kazanılmış tüm yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve tüm tutumlarını içermektedir (Yelboğa, 2006, s. 199).

Örgütsel vatandaşlık davranımını belirleyen özelliklerde, personelin işe yönelik tutumları ve “kişilik” sık olarak vurgulanmaktadır. Bireyin kişilik niteliklerinin örgütsel vatandaşlık davranımlarını destekleyen en önemli etken olduğu çeşitli araştırmalarda da ifade edilmiştir (Yener & Aykol, 2009, s. 258). Smith, Organ ve Near'a (1983) göre dışa dönük özelliklere sahip çalışanlar, dış ortamlarına ve sosyal uyarılara karşı daha hassas oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme olasılıkları daha yüksektir. İçe dönük ve daha nevroitik fertler, kendi kaygıları ile çok meşgul oldukları ve diğer çalışanların sorunları ve örgütün gereksinimleri ile ilgilenecek duygusallığa sahip olmadıkları için örgütsel vatandaşlık davranışları gösteremezler (Karaman & Aylan, 2012, s. 42).

2.4.4. İşe Karşı Tutum ve İş Tatmini

İş tatmini; kişilerin işlerine karşı sahiplendikleri pozitif etki ya da duyguların tümü olarak tanımlanabilir (Kaya İ. , 2007, s. 357). Günümüzün yoğun rekabet koşulları, örgütleri belirledikleri hedeflere ulaşmak için çeşitli düzenlemeler yapmaya sevk etmektedir. Çalışanların işletmede etkili ve üretken çalışabilmeleri büyük ölçüde iş tatminin yüksek olmasına bağlıdır. Bu sebeple, iş görevlerinin iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve iyileştirilmesi için çaba gösterilmesi işletmeler için önemli bir unsurdur. İşinden memnun olmayan bir kişi, işin koşullarından, iş yerinde kullandığı araçlardan, maddi menfaatlerden, takdir görmeme ve sosyal prestijden şikâyet ve tatminsizlikler şeklinde birçok farklı memnuniyetsizlik yaşayabilir (Bozkurt & Bozkurt, İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması, 2008, s. 2).

İşe yönelik tutumların olumlu yönde değiştiği durumlarda iş tatminin artması beklenen bir durumdur. İş tatminin artması, bireyin beklentilerini karşılaması ve örgüte aidiyet duygusunun artması anlamına gelir ve örgütü daha fazla benimseyerek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye yönelmektedir. Buradan yola çıkarak kişinin işe yönelik tutumu ve iş tatmini olumlu yönde değiştiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının arttığını söyleyebilir (Gürbüz & Yüksel, 2008, s. 179).

2.4.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı 1987'de Greenberg tarafından Academy of Management Revizen 'de yayınlanan “Örgütsel Adalet Teorilerinin Taksonomisi” isimli makalede kullanılmıştır. 1985 yılında Folger ve Greenberg tarafından yayınlanan “Usule adalet: Personel Sistemlerinin Yorumlayıcı Bir Analizi” nin ardından, örgütsel adalet kavramı araştırmacıların dikkatini çekmeye başladı (Şaklak, 2018, s. 5). Örgütlerde adalet, ortaya çıkan mükafat ve cezaların nasıl yönetileceği ve dağıtılacağı ile ilgili kurallar ve sosyal normlardır. Bu kurallar ve sosyal standartlar ise ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını, bazı dağıtım kararlarının (diğer kararlarda olduğu gibi) nasıl verildiğini gösteren işleme ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kurallar ve standartlardır (Yıldırım, 2007, s. 256).

Örgütsel adalet, adalet algısının genel olarak işyerini etkilemesidir. Greenberg (1990b) örgütsel adaleti üç şekilde araştırmıştır. Bunlar: dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalettir (Polat & Ceep, 2008, s. 309). Bu üç örgütsel adalet biçimi birbiriyle oldukça ilişkilidir ve araştırmalar çalışanların çalışma tutumlarının her bir boyut ile birbirlerinden ayrı olarak etkileşim halinde olduğunu ortaya koymuştur (Tokgöz N. , 2011, s. 368). Kısaca dağıtımsal adalet, belirli fonksiyonel kurallara ve belirli kriterlere hükümlere göre belirlenmiş kişilere oransal payların tahsis edilmesidir. Bireyler ulaştıkları sonuçların (prim, gelir, sosyal haklar, terfi) adil ya da adil olmadığını düşünebilirler. Kendileriyle diğerleri arasındaki kazançları karşılaştırırlar. Sonuç olarak, kendi kazançlarının ve elde ettiklerinin adaletsiz olduğunu algılayabilirler (Titrek, 2009, s. 553). İşlemsel adalet, kurum içindeki dağıtım kararlarının verildiği süreç ve prosedürlere atfedilen adalet olgusunu açıklar. İşlemsel adaletin özü, çalışanlara kazanımları hakkında konuşma veya bilgi edinme hakkı sağlama fırsatıdır (Tokgöz N. , 2011, s. 369). Kişilerarası ilişkilerin niteliğini gösteren bir kavram olarak etkileşimsel adaleti, ilk olarak işlemsel adaleti ve dağıtım adaletinden bağımsız üçüncü bir adalet çeşidi olarak tanımlanmıştır. Özetle, kişilerarası davranışın kalitesi örgütsel adaletin değerlendirilmesini etkileyen bir faktördür (İşçan & Sayın, 2010, s. 197).

2.4.6. İşin Özellikleri

1980 yılında Hackman ve Oldhamın ortaya attığı iş özellikleri modeli, örgüt içerisinde yüksek seviyede insanları motive etmeyi hedefleyen bir iş tasarım tekniğidir. Araştırmacılar, modellerini tasarlariken büyük önem duydukları içsel iş motivasyonu üzerinde durmuşlardır. Yazarlara göre içsel motivasyonu yüksek kişilerin hisleri, işlerini ne kadar iyi yaptıklarına bağlıdır. Yüksek iş performansı, insanları devamlı olarak güzel işler yapmaya teşvik eden bir kendini mükafatlandırma fırsatıdır. Kötü iş performansı negatif duygular uyandırdığından, kişi iyi çalışmayı seçer ve bu negatif sonuçlardan kaçınır ve yüksek iş performansı ile gelen içsel ödülleri tekrar kazanabilir (Kaşlı, 2011, s. 160).

Bir işin düzenli geri bildirim ve özerklik sağlama kapasitesi, iş görevlerinin kendi eylemlerini takip etmesine ve bir kişisel kontrol duygusu oluşturmaya olanak tanır. Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994) ile Farh, Podsakoff ve Organ'a (1990) göre, anlamlı görev özellikleri, süpervizörün yakın denetiminin olmadığı bir özerklik ortamı ve geri bildirim gibi bir sorumluluk duygusunu harekete geçiren iş özellikleri, içsel güdülerin olasılığını artırır ve örgütün bağlılığını güçlendirir (Kaplan, 2011, s. 57).

2.4.7. İhtiyaçlar

Schnake'e (1991) göre, bireylerin tamamen içsel olarak motive edilmiş ve onları belirli bir biçimde hareket etmeye iten bir dizi ihtiyaçları bulunmaktadır. İnsan tutumlarını etkileyen bu gereksinimlerden sosyal kabul görme ihtiyacı ve başarıma ihtiyacının kişilerde rol gereklerini aşan tutumlara neden olabileceği belirlenmiştir. Bu sebepler örgütler, iş görenlerine başarı ihtiyacını hissettirecek çalışmalar yapmalıdır. Başarı odaklı bireyler, işlerinde doyuma ulaşabilmek için örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme ihtimalleri diğer personellere göre daha fazladır (Karaman & Aylan, 2012, s. 43).

2.4.8. Kıdem, Hiyerarşik Düzey ve Yaş

Yaşın örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi kesin olarak belirlenememiş olsa da çalışmalar genel olarak yaş, çalışma süresi ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir bağ bulmuştur. Diğer bir deyişle, bireylerin yaşı ve kıdemi arttıkça örgüte sadakatleri artmakta ve daha çok örgüt faydasına hareket etmektedirler (Kaplan, 2011, s. 59). Van Dyne ve Graham'a göre, yüksek kıdeme sahip çalışanlar, örgüte güçlü bağlar ve aidiyet duygusu geliştirir ve işlerini yerine getirirken yüksek düzeyde bağlılık göstermektedir. Bu durum vatandaşlık davranışı gösterme olasılığını artırmaktadır (Geçer & Esatoğlu, 2010, s. 40). Hiyerarşinin tepesindeki bireyler, örgütsel karar vermede aktif olma, örgütte daha yüksek statüye ve daha özgür davranışa sahip olma ve çevreleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olma gibi ayrıcalıklara sahip oldukları için alt düzeydekilere göre daha fazla örgütsel bağlılık davranışı göstermektedirler (Karaman & Aylan, 2012, s. 43). Örgütsel vatandaşlık davranış göstermede çalışanın yaşının da etkili olabileceği düşünülebilir. Organ ve Lingl, demografik değişkenleri kullanarak yaptıkları çalışmada, sadece çalışanın yaşının yardımseverlik (özgecilik) boyutuyla ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır (Organ & Lingl, 1995, s. 346).

2.4.9. Liderin Özellikleri ve Buna Bağlı Olarak Örgüte Duyulan Güven

Araştırmalar, liderin özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma ile ilişkili olduğunu belirlemiştir (Karaman & Aylan, 2012, s. 43). Podsakoff, MacKenzie ve Bommer liderin tutumlarının astların rol gereklerinin üstünde davranış göstermeleri üzerinde yüksek bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Smith, Organ ve Near (1983), lider desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuyla doğrudan ilişkili olduğunu ve iş tatmini aracılığıyla özgecilik boyutuyla dolaylı olarak bağlı olduğunu bulmuşlardır. Lider desteğinin bazı örgütsel vatandaşlık davranışlarını meydana çıkarması, karşılıklılık ilkesi ile tarif edilmektedir (Kaplan, 2011, s. 58).

Güven ortamı, iş görenlerin işe odaklanmalarını ve dolayısıyla iş başarımlarını artırmaktadır. Astların yöneticilere ve örgüte olan güveni, yöneticilerin aktifliğini de

artırmaktadır. Bu etki aynı zamanda ekipler arasında problem çözmede performansın ve etkinliğin artmasına neden olur (Demircan & Ceylan, 2003, s. 7). Yöneticilerin iş görenlerle düzenli veri alışverişinde bulunma, karşılıklı etkileşime istekli olma, inisiyatif kullanımını destekleme gibi davranışları iş görenlerin kendilerine güvenmesini kolaylaştıracaktır (Kaplan, 2011, s. 58).

Butler'e göre, gerektiğinde iş görenlerle birlikte olmak, görevlerinde yetkinlik ve tutarlılık göstermek, verilen sözleri tutmak, tarafsız, adil ve dürüst olmak, açık olmak gibi nitelikler iş görenlerin yöneticilerine olan güvenini artırmaktadır (Mehra & Krishnan, 2005, s. 5).

2.4.10. Örgütsel Vizyon

İşletmelerin vizyonu, gelecekte olmak istedikleri durumun açıklamasıdır. Başka deyişle, işletmenin gelecekte planladığı amacı tanımlamaktadır. Vizyon, değişmeyi ve tekrardan yapılanmayı planlayan bir işletmenin üst yönetimi için bir referans ve dönüm yeridir. Kuvvetli bir vizyon motive eder ve bireyleri bir arada tutan ve geleceğe yönlendiren bir kılavuz görevi görür (Ülgen & Mirze, 2013, s. 69-70). Diğer bir ifadeyle vizyon; insanın varlık sebebi, yaşı, amacı vb. meselelerin temel kabullerinin çizdiği ufuktur. Örgütsel anlamda örgütsel vizyon ise; örgütle ilgili hayal edilen bir geleceği tasarlama, geliştirme ve paylaşma özellikleriyle örgütsel geleceği tasvir etmek olarak tanımlanabilir (Eraslan, 2011, s. 17). Örgütsel vizyona katılan iş gören daha çok çalışma eğiliminde olduğu için örgüte bağlılığı ve örgüte aidiyet duygusu artacaktır. Bu birey örgütünü daha çok savunacak, gelişimi için adımlar atacak, örgütünü her alanda temsil etmek isteyecek ve bu düşüncesini diğer çalışanlara da aşılamaya çalışacaktır. Birey örgütte birçok aktif rol üstlendiğinden kendini örgütün vatandaşı gibi hissedecektir.

Bir yöneticinin vizyonu, geçmişi ve bugünü anlamasının bir açıklamasıdır. Daha da önemlisi, söz konusu vizyon geleceğe rehberlik eder ve yatırımcılara amaçlarına erişmeye çalışırken kendi içlerinde ve genellikle nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda rehberlik edecek ilkeleri ortaya koymaktadır. Bir yöneticinin

vizyonu sezgisel olabilir veya en ince detayına kadar planlanabilir (Akgemci, Çelik, & Ertuğrul, 2004, s. 3).

İyi bir örgütsel vizyonda olması gereken noktaları şu şekilde sıralanabilir: (Ramazanoğlu & Bahçeci, 2006, s. 5)

- İnançlar ve değerler
- Her şeyden önce gelen şey müşteri memnuniyetidir.
- Büyük bir şirket olmak (vizyon sahibi olmak), mükemmel ürünler üretmeyi gerektirir
- Bütünlükten taviz verilemez: Dürüst, uyumlu ve nazik olmalıdır
- Verilen sözler tutulmalıdır.
- İş ihmal edilemez: Detayları doğru ve eksiksiz yapmalıdır.
- Altın kural müşteriler, yöneticiler ve tüm çalışanlar için geçerlidir.
- Takım çalışması esastır: Biz varız, ben değil.
- Yenilikçi ve yüksek kaliteli mal üretmenin bahanesi yoktur.
- Görünüm çok önemlidir, tüm ürünlerimiz kusursuz görünmelidir

2.4.11. Kişi-Örgüt Bütünleşmesi/Uyumu

Bir organizasyondaki insan faktörü, yapı ve teknoloji gibi diğer üretim faktörlerinden daha önemlidir. Organizasyonun yapısını şekillendiren ve değiştiren, teknolojiyi yaratan ve kullanan her zaman insan faktörüdür. Bir organizasyonun sosyal (insan sistemi) yapısı ne kadar düzenli ve güzel çalışırsa, organizasyon o kadar istikrarlı ve devamlı olacaktır. Bundan dolayı birey-örgüt entegrasyonunun özel yeri bulunmaktadır. Birey-örgüt entegrasyonu denince akla bireyler, gruplar ve onların örgütsel amaçlar doğrultusunda yaptıkları çalışmalar gelmektedir. Grup, birden fazla kişinin birbirini etkileyerek bir araya geldiği, birbirlerine psikolojik olarak sadakat duyduğu ve kendilerini grup ilişkileriyle kısıtlı gördüğü sosyal bir yapıdır (Karaman & Aylan, 2012, s. 44). Kişi-organizasyon entegrasyonu; iş görenler arası etkileşimin çoğaldığı, karşılıklı yardımlaşma ve sosyal memnuniyetin en üst düzeyde, kaçınma ve iş gücü devir hızının en düşük düzeyde, üretim düzeyinin ise en üst düzeyde olduğu bir ortam tasarladığı için çok mühim bir durumdur (Demirci, 2018, s. 77). Bireyin

faaliyetlerinde verimli olabilmesi için kişi-örgüt uyumuna yalnız bir açıdan bakması yetersiz olacaktır, bireyin örgüte uyum sağlaması çok önemlidir. Ancak bireysel uyum tek başına etkinlik için önemli değildir. Örgüt kişiliğine uyum sağlamak da etkinlik açısından önemlidir (Aydoğan & Aydın, 2020, s. 56). Bireysel ve örgütsel değerlerin birbiriyle uyumlu olması, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yanı sıra verimliliği de artırmaktadır (Sezgin, 2005, s. 326). Bir liderin çalışanlarına örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesini sağlamak, organizasyonun etkinliğini sağlamada başka bir faktör olarak görülmektedir (Aslan, 2009, s. 262).

Kişi-örgüt uyumu sağlansa da sağlanmasa da bu durumun bireyin ve dolayısıyla örgütün başarısını etkileyeceği düşünülmektedir. Birey ve örgüt arasındaki uyumun üst düzeyde olması, benzer değerlere sahip bireylerin örgütlerde kendilerini daha rahat hissetmelerini ve yetkin hissetmelerini sağlayacaktır. Örgütsel açıdan yüksek uyum, bireylerin rol dışı davranışlar sergileme eğilimini artıracaktır. Bununla birlikte, çok yüksek düzeyde uyumluluk da organizasyon için etkisiz sonuçlara yol açabilir (Büyükyılmaz & Yeğin, 2017, s. 77).

Örgütsel vatandaşlık davranış kavramı, organizasyona faydalı davranışlardan ortaya çıkmaktadır. İş görenler yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranış sergilediklerinde kurumsal etkinliği teşvik eder. Şundan dolayı bu tür davranışları her ikisinde performans ve verimlilik artışı hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sağlamaktadır (Borman, 2004, s. 240). Başka çalışanlara yardım etmek, gerekli olmayan görevlerde gönüllü olmak, yardım istemeseler bile yönetime yardım etmek ve organizasyondaki olaylardan şikâyet etmemek, kabul edilebilir normların ötesinde süreklilik ve dakiklik, herhangi görevlerde gönüllü olmak ve etkili iş birliği gibi örgütsel vatandaşlık davranışları yönetim kararlarının uygulanmasında, örgütsel olarak faydalı davranışları içerir (Ertürk, 2014, s. 32).

Liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar daha çok dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Karizma, dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerinin pozitif olduğu bulunmuştur (Vuran, 2019, s. 66).

Liderlik davranışının Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan davranıştan daha büyük etkisi bulunmaktadır. Dönüşümcü lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan bir etkisi yoktur, dönüşümcü lider davranışlarının hem çalışan güvenini hem de memnuniyetini etkilediği ve güvenin örgütsel vatandaşlık davranışları etkilediği, ancak çalışan memnuniyetinin etkilemediği, Ayrıca, bu bulguların işlemsel lider davranışlarının etkilerinden tamamen bağımsız olduğunu ve yaygın yöntem yanlılıklarının etkilerine kıyasla nispeten sağlam olduğunu belirtmek önemlidir (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990, s. 135). Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireylerin örgütsel yaşamda iş doyumları, motivasyon seviyeleri, moralleri, performansları ve örgütsel bağlılıklarla yakından ilişkilidir. İş görenlerin vatandaşlık davranışının artmasıyla birlikte örgütteki iş performans düzeyi de artacaktır. Yöneticiler için bireylerin iş performans düzeylerinin artırılması, hedeflere ulaşmada önemli bir faktördür (Özdevecioğlu, 2003, s. 119).

Özetle örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi iş tanımlarının bir parçası olmayan tüm olumlu ve yapıcı çalışan eylemlerini ve davranışlarını tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Çalışanların kendi özgür iradeleriyle yaptıkları, meslektaşlarını destekleyen ve bir bütün olarak kuruluşa fayda sağlayan her şeydir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk olarak 1988 yılında Dennis Organ tarafından “resmi bir ödül sistemi tarafından ödüllendirilmeyen bireysel bir davranıştır. Organ'a göre en yaygın beş örgütsel vatandaşlık davranışı şunlardır: Diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve sportmenliktir.

Genelde örgütsel vatandaşlık davranışına sahip bir örgütün bütün iş görenlere karşı güçlü bir örgütsel bağlılığa, yüksek verimliliğe, iş tatminine ve işten ayrılmanın hiçbir anlamının olmadığı bir yapıya sahip olduğu belirlenebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik etme konusunda yöneticiler önemli bir rol oynamaktadır. İlk olarak, liderler olarak bir örnek oluşturmaları gerekir. İnsanlar yöneticilerini kibar ve özenli, "iyi kaybedenler" olabilecekleri ekip üyelerini destekleyen ve iş dışındaki (hayırseverlik) etkinliklerine katılan olarak görürlerse, aynı

şeyi kendi seviyelerinde, en azından bir dereceye kadar yapmaları için onlara ilham verecektir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

Küreselleşmenin etkisi ile iş dünyasında uygulanan yeni stratejiler, kurumsal sosyal sorumluluk kavramını da içine alarak yeni bir ivme kazanmıştır. İşletmelerin müşterilerine, rakiplerine ve hissedarlarına, kısaca tüm paydaşlarına karşı ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklarını içeren Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) konusu, son yıllarda dünyada giderek daha fazla ilgi görmektedir (Eren & Orhan, 2013, s. 457). Kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel karar ve eylemlerin finansal, çevresel ve sosyal etkilerini ifade etmek amacıyla kullanılır. Kurumsal sosyal sorumluluk, uluslararası pazarlarda rekabet gücünün artırılması, personelin iş süreçlerine daha aktif katılımı, çevrenin korunması, sivil toplum-özel sektör iş birliğinin geliştirilmesi, devam ettirilebilir kalkınmanın gerçekleştirilmesi ve sosyal mecrada başarı sağlanması açısından önemini her geçen gün artırmaktadır. Uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleri olan örgütler, KSS faaliyetlerine önem vermelidir (Yalman & Çonkar, 2020, s. 38).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, yapısı itibariyle oldukça dinamik bir yapıya sahiptir. Bu sebeple söz konusu kavram zamana veya koşullara bağlı olarak devamlı bir değişim yaşamaktadır (Önder, 2019, s. 183). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı 1800'lü yılların sonunda Sanayi Devrimi sonrası yaşanan gelişmeler sonucunda hem toplumsal algıların değişmesi hem de büyük işletmelerin sayısının artmasıyla meydana çıkmıştır (Koçoğlu, 2016, s. 13). Kurumsal sosyal sorumluluğun bugüne kadarki devamlı gelişiminin temeli, işletmelerin bir takım sosyal sorumluluk çalışmalarıdır. Bunlardan kısa olarak bahsederek tarih öncesi Sümer tabletlerinde işçi haklarına ve M.Ö. 1800'lü yıllarda Hammurabi Kralı tarafından Babil'de uygulanan yasalara tüccarların sorumlulukları da dahil edilmiştir (Boz, Duran, & Yurt, 2019, s. 120).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramına kavramsal açıdan ilk defa iktisatçı Howard R. Bowen (1953) tarafından “İş Adamlarının Sosyal Sorumlulukları”

kitabında değinilmiştir. Bowen, işletmelerin karar alırken bu kararların sosyal tesirlerine de önem vermesi gerektiğini dikkate alarak, iş adamlarının sosyal sorumluluk bilincinin ekonomik sorunların iyileştirilmesine ve ekonomik hedeflere ulaşılmasına katkı sağlayacağını belirtmiştir (Sakarya, Yıldırım , & Aytekin, 2014, s. 2).

Yöneticiler açısından sosyal yükümlülük, işletmelerde toplumsal değerler ve beklentiler yaratmak, işletme hedeflerine uyan politikaları belirlemek ve hayata geçirmek, kısacası toplumsal hayatı iyileştirmek için yükümlülükler almak olarak ifade edilebilir (Şimşek, Çelik, & Akgemci, 2016, s. 363). Kurumsal sosyal sorumluluk, ise gönüllü iş uygulamaları ve kurumsal kaynaklardan sağlanan katkılar yoluyla toplumun refahını düzeltmek için sahiplenilen bir yükümlülüktür. Bu tanımda dikkat edilmesi gereken nokta 'isteğe bağlı' kelimesidir. Burada kanunla zorunlu kılınan veya doğası gereği ahlaki veya etik olan ve belki de bu nedenle beklenen ticari faaliyetleri bahsetmemektedir. Daha ziyade, bir işletmenin bu uygulamaları seçme, gerçekleştirme ve bunlara katkıda bulunma konusundaki gönüllü taahhüdünü ifade eder (Patan, 2019, s. 53). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, gönüllüler aracılığıyla toplumsal refahı teşvik eden iş faaliyetleri ve işletmenin kaynaklarının bu amaç doğrultusunda kullanılması olarak tanımlanabilir. İşletmeler, toplumdaki sorunları ve aksaklıkları ortadan kaldırmak, beklenti ve ihtiyaçları karşılamak, sorun yaratabilecek durumları önlemek amacıyla faaliyetlerini gönüllü olarak yürüttükleri kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile yürütmektedir. Buradaki temel amaç, bu görevleri yerine getirerek çözümün bir parçası olarak toplumsal yükümlülükleri yerine getirmektir (Gültekin & Polat, 2019, s. 817).

Mohr, Webb ve Harris'e göre kurumsal sosyal sorumluluk, toplum üzerindeki uzun vadeli iyi etkisini en üst düzeye çıkarırken herhangi bir olumsuz bileşeni azaltmayı veya ortadan kaldırmayı amaçlayan bir "iş" vaadidir (Mohr & Webb, 2005, s. 122). Kurumsal sosyal sorumluluk, en geniş tanımıyla, bir kurumun sosyal çevresine karşı sorumluluklarını yapması ve toplumsal sıkıntıların çözümüne gönüllü katılımıdır (Cingöz & Akdoğan, 2012, s. 334). Kurumsal sosyal sorumluluk, daha güzel bir topluma ve daha temiz bir çevreye istekli olarak yardımcı olmak için örgütlerin

ekonomik faaliyetlerin ötesindeki rolünün altını çizerek (Aktan C. C., 2008, s. 8). Literatürde KSS ile ilgili birçok farklı tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan akademik araştırmacılar tarafından KSS'nin bazı tanımları Tablo 8'de sunulmaktadır.

Tablo 8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları

Yazar	Tanımı
Bowen (1953)	Kurumsal sosyal sorumluluk, iş adamlarının bu politikaları uygulama, bu kararları alma ya da toplumumuzun amaçları ve değerleri açısından arzu edilen bu eylem çizgilerini takip etme sorumluluklarını ifade etmektedir.
Frederick (1960)	Sosyal sorumluluk, toplumun ekonomik ve insan kaynaklarına karşı kamusal bir duruş ve bu kaynakların yalnızca bireylerin ve firmaların dar bir şekilde tanımlanmış çıkarları için değil, geniş sosyal amaçlar için kullanıldığını görme isteğini ifade etmektedir.
Friedman (1962)	İşletmenin tek bir sosyal sorumluluğu vardır –örgüt kurallarına uygun olduğu sürece kaynaklarını kullanmak ve kârını artırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmaktır, yani sahtekarlık olmadan açık ve serbest rekabete girmektedir.
Davis ve Blomstrom (1966)	Sosyal sorumluluk, bir kişinin kararlarının ve eylemlerinin tüm sosyal sistem üzerindeki etkilerini dikkate alma yükümlülüğünü ifade etmektedir.
Sethi (1975)	Sosyal sorumluluk, kurumsal davranışı geçerli sosyal normlara, değerlere ve performans beklentilerine uygun bir düzeye getirmek anlamına gelmektedir.
Carroll (1979)	Kurumsal sosyal sorumluluk, belirli bir zamanda toplumun örgütlere karşı sahiplenilen ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı beklentileri içermektedir.
Jones (1980)	Kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlerin hissedarlar dışındaki ve yasa ve sendika sözleşmesinde öngörülenin ötesinde toplumu oluşturan gruplara karşı bir yükümlülüğü olduğu fikridir.
Wood (1991)	Kurumsal sosyal sorumluluğun temel fikri, iş ve toplumun ayrı varlıklardan ziyade birleşmesidir.
Baker (2003)	Kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlerin toplum üzerinde genel olarak olumlu bir etki yaratmak için iş süreçlerini nasıl yönettikleri ile ilgilidir.

Kaynak: (Kakabadse, Rozuel, & Lee-Davies, 2005, s. 281)

Paydaş perspektifinden bakıldığında kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları iç ve dış paydaşlara karşı yükümlülükler olarak ikiye ayrılabilir. Örgüt için İç sosyal sorumluluk personelleri, müşterileri ve hissedarları içerirken, dış sosyal sorumluluk tedarikçiler, rakipler, toplum ve öteki dış çevresel faktörlerden oluşmaktadır (Boz, Duran, & Yurt, 2019, s. 120). İşletmeler ve paydaşları arasındaki etkileşimler her geçen gün artmakta ve çeşitlenmektedir. Bir yandan ekonomik hedeflerini

gerçekleştirmeye çalışan işletmeler, diğer yandan faaliyetleri sonucunda ortaya çıkabilecek hukuki, ahlaki, sosyal ve insani sonuçları dikkate almak zorundadırlar. Genellikle gönüllü faaliyetleri içeren kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında, örgütlerin paydaşlarına olumlu katkılarda bulunmaları veya en azından ekonomik faaliyetlerinin olumsuz etkilerini azaltmaları yönünde baskılar artmaktadır (Yalman & Çonkar, 2020, s. 387).

Kurumsal sosyal sorumluluk hedefiyle yürütülen faaliyetler; Kamu sektörü, özel sektörü ve Sivil Toplum Kuruluşlarını bir hedef için birleştiren ve olumlu sonuçları beraber paylaşan uygulamalar olarak da tanımlanmaktadır (Gültekin & Polat, 2019, s. 818).

Kurumsal sosyal sorumluluğun faydaları şu şekilde sıralanabilir: (Bowd, Bowd, & Harris, 2006, s. 152)

- İyi niyet geliştirir (kriz zamanında yardımcı olabilir)
- Müşteri sadakatini artırır
- Müşterilerin merkezi daha iyi anlamasını sağlar
- İlişkili/ana şirket için fayda yaratır
- Çalışan sadakatini artırır
- Artan ziyaretçi sayıları, perakende satışlarında artışa neden olur
- Paydaş ilişkileri kurar
- İtibar oluşturur ve geliştirir
- Rekabet avantajı sağlar

Kurumsal sosyal sorumluluklarını gerçekleştiren şirketler genel olarak; toplumun etik, yasal, hayırsever, çevresel ve ticari beklentilerini karşılamaya devam ederler. Kurumsal sosyal sorumluluk, iyi bir kurumsal vatandaş olmakla ve pazarlama, halkla ilişkiler veya öteki ticari çıkarlardan daha fazlası ile ilgilidir. Sürdürülebilirliği temel alan politikalar, uygulamalar ve programları kapsayan, iş dünyası ve karar alma süreçleriyle bütünleşen bütünsel bir yaklaşımdır (Özdemir, 2007, s. 4). Ayrıca KSS; örgütlerin prestijini arttırır, maddi faydaların ötesinde manevi faydalar sağlar, örgüt

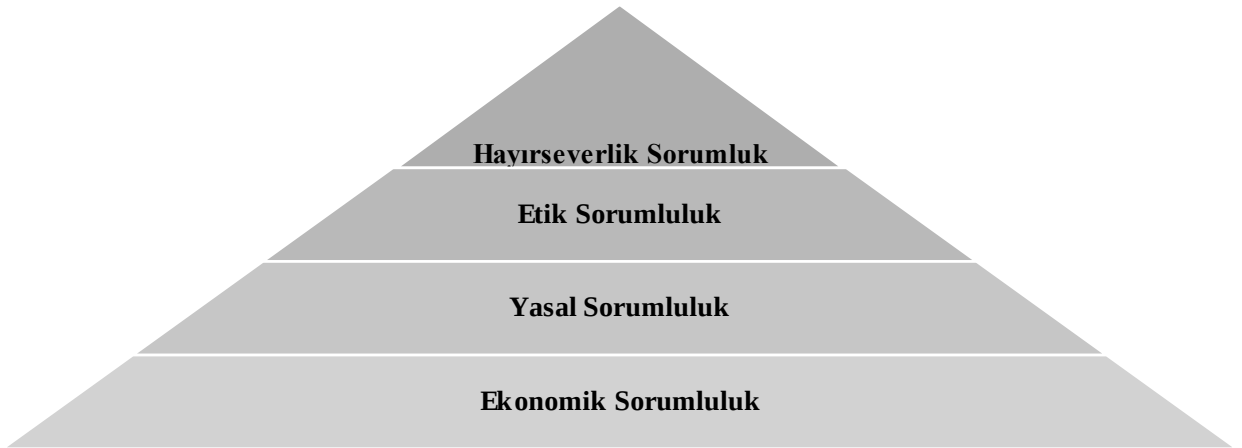
stratejilerinin alanını genişletir, organizasyonların risk yönetimi ve inovasyon faaliyetlerine katkı sağlamaktadır (Kızıl & Naktiyok, 2019, s. 69).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını önemseyen şirketler üç ana tema üzerinde taahhütte bulunuyorlar: (1) Her şeyden önce şirketlerin ticari faaliyetlerini yürütürken kanuna, ahlak normlarına, insan haklarına tam manasıyla uyumlu davranmaları ve faaliyetlerinin dünyanın her yerinde çevreye verebileceği zayıfatı en aza indirmek durumunda olduklarını kabullenmeleri ve buna uygun davranmaları. (2) Şirket çalışmalarının yalnızca şirketin içini değil, aynı zamanda piyasayı, tedarik piyasalarını, içinde yaşanılan yöreyi, sivil toplum örgütlerini ve kamu sektörünü de etkilediğinin ve tüm bu sosyal paydaşlar ile iş birliği içinde çalışma gereğinin farkında olmaları. (3) Bu yükümlülüğün en başta şirket Yönetim Kurulları, Yönetim Kurulu Başkanları ve Genel Müdürlerinin olduğunun kabul edilmesi (Argüden, 2007, s. 26).

3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutları

Kurumlarda kurumsal sosyal sorumluluğun hangi seviyelerde uygulandığına geçmeden önce, bu faaliyetlerin kurumsal sosyal sorumluluk piramidinde hangi aşamada olduğunu belirlemek gerekir (Kelgökmen, 2010, s. 308). Kurumsal sosyal sorumluluğu hiyerarşik olarak sıralanmış dört kısımda ele alır. Bunlar ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, etik sorumluluk ve gönüllü (hayırseverlik odaklı) sorumluluktur (Carroll, 1991, s. 42).

Dört boyutlu modelinde kategoriler üstünlüklerine göre sıralanmıştır. İşletmeler her şeyden önce karla ayakta kalmalı, şöyle ki ekonomik sorumluluklarını yerine getirmek zorundadır. Bununla birlikte, yasalar toplumun kabul edip etmeyeceği, iş dünyasının kanuna uyması gereken bir davranış kurallarıdır. Piramidin üçüncü sırası ahlaki sorumluluktur. Ahlaki sorumluluk, adil ve doğru alanı yapmaktır ve sosyal paydaşlara zarar vermekten kaçınmak veya zararı en aza indirmektir. Piramidin son katmanı; Toplumun iyi bir vatandaş olarak işletmeden beklediği sorumluluklardan meydana gelir. Hayırseverlik / Gönüllü Sorumluluk Hem iç hem de dış sosyal paydaşlara ve yaşam kalitesini iyileştirmeye yönelik bir iş katkısıdır (Özdemir, 2007, s. 9).



Şekil 5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: (Schwartz & Carroll, 2003, s. 503)

İşletmelerin piramitteki konumlarına göre bulunabilecekleri dört düzey aşağıda ifade edilmeye çalışılmıştır:

3.2.1. Ekonomik Sorumluluk

İşletmeler toplumun esas ekonomik birimleri olarak görülmektedir. Yine işletmelerin temel hedefleri arasında maksimum kâr elde etmek, topluma hizmet etmek ve sürekliliğini sağlamak gibi hedefler de bulunmaktadır. İşletmenin sosyal bir amacı olmasa da motivasyon ve işletmede ortak çıkarları olan bireyler için hayati bir konudur (Carroll, 2000, s. 35). İşletme kar hedefi gütmeyen bir oluşum ya da hayır örgütü değildir. İşletme çalışmaları sonucunda kazanç elde etmeyi düşünen bir yapıya sahiptir. İşletmenin kazandığı ekonomik sonuçlar fazlasıyla önemlidir. İşletme toplumdaki insanların gereksinim hissettikleri mal ve hizmetleri üreten, satan ve bunun neticesinde kazanç elde eden bir örgüttür. Sosyal sorumluluk, kazanç sağlamak ve bu kazancı elde etmek için işletmelerin maruz kaldığı maliyetler arasında bir denge sağlamayı gerektirmektedir. Bu anlamda ekonomik sorumluluk, işletmelerin en esas sosyal sorumluluğudur (Özalp, Tonus, & Sarıkaya, 2008, s. 73).

İşletmenin ilk ve en mühim sosyal sorumluluğu, doğası gereği ekonomik sorumluluktur. Öncelikle, işletme enstitüsü toplumumuzun ana ekonomik birimidir. Bu itibarla toplumun istediği mal ve hizmetleri imal ve bunları kârlı bir şekilde satmak

sorumluluğu bulunmaktadır. Öteki tüm iş rolleri bu temel varsayıma dayanmaktadır (Carroll, 1979, s. 500).

Novak'a göre yedi ekonomik sorumluluk yer almaktadır: (Özdemir, 2007, s. 10)

- Gerçek değerinde mal ve hizmetler üreterek müşterileri memnun etmektir;
- Yatırımcıların elinde bulunan fonlara hak verecek biçimde gelir elde etmektir;
- Yeni iş alanları yaratmaktır;
- Yüksek düzeyde faaliyet sürdürmek, insanlara mali durumlarının iyiye gittiği izlenimini verir;
- Yaratıcılığı teşvik etmek;
- Çoğunluk yönetiminden kaçınmak için vatandaşların ekonomik çıkarlarını çeşitlendirmektir.

Piramidin en altında yer alan ekonomik sorumluluklara göre bu işletmelerin karlı olması gerekir ve bu adım piramidin en önemli adımı olarak ifade edilmektedir (Balı & Cinel, 2011, s. 51)

3.2.2. Yasal Sorumluluk

Her toplumun kendi düzeni ve yasaları bulunmaktadır. Toplumda hukuka uygun hareket etmek gönüllü bir hal olmayıp, toplumun devamlılığı ve toplumsal düzenin muhafazası için bir zorunluluktur. Toplumda benzersiz bir kişilik olarak işletmeler, toplumsal düzenin devamlılığını sağlayan yasalara uygun davranmakla yükümlüdürler. Bu noktada tüm işletmeler, devletin belirlediği kanun, yönetmelik, yönetmelik ve diğer düzenleyici yasal kurallara uygun hareket etmekle yükümlüdür. Tüm üretim ve pazarlama faaliyetleri bu yasal çerçevede yürütülmelidir (Atsan, 2017, s. 57).

İşletmelerin kazanç elde ederken toplumun menfaatini koruyan kanun ve kurallara uygun hareket etmek işletmenin yasal yükümlülüğüdür. İşletmelerin ekonomik sorumluluklarının yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluklarının bir parçası olarak yasal sorumlulukları da bulunmaktadır. Ticari faaliyetler çok çeşitli yetki

alanlarını kapsamaktadır ve tüm ticari kararlar hem yasal hem de ekonomik kapsam gerektirmektedir (Bayraktaroğlu, Yılmaz, & Can, 2014, s. 105). Sosyal sorumluluk piramidinde ekonomik sorumluluklardan sonra yasal sorumlulukların yer alması, bir yandan tarihsel sürecin gelişimini gösterirken, öteki yandan ekonomik sorumluluklar ile yasal sorumlulukların ne kadar bağlantılı olduğunu göstermektedir (Carroll, 2000, s. 35).

Örgütler çeşitli sebeplerle yasallığa odaklanmaktadır. Yasalık üç kısımda incelenebilir. Bunlar ahlak yasallığı, süreç yasallığı ve yapısal yasallıktır. Toplumdaki insanlar, ekonomik hedeflerine aynı zamanda erişmek isteyen işletmelerin yasal çerçevede faaliyet göstermelerini arzulamaktadır. Ekonomik amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan işletmelerin topluma göre yasalar çerçevesinde hareket etmeleri beklenir (Özalp, Tonus, & Sarıkaya, 2008, s. 74). Ekonomik amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan işletmelerin topluma göre yasalar çerçevesinde hareket etmeleri beklenir (Doğan S. , 2018, s. 102). Yasal sorumluluk aşağıdaki bileşenlerden ortaya çıkmaktadır : (Carroll, 1991, s. 40)

- Devletin ve yasaların beklentilerine uygun bir şekilde hareket etmek önemlidir.
- Çeşitli federal, eyalet ve yerel düzenlemelere uymak önemlidir.
- Kanunlara saygılı bir kurumsal vatandaş olmak önemlidir.
- Başarılı bir örgütün yasal yükümlülüklerini yerine getiren örgüt olarak tanımlanması önemlidir.
- En azından asgari yasal gereklilikleri karşılayan mal ve hizmetlerin sağlanması önemlidir.

3.2.3. Etik Sorumluluk

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidinin üçüncü boyutu etik sorumluluklardır. Ekonomik ve yasal sorumluluklar kâr, adalet ve dürüstlük gibi konuları içerirken; Etik sorumluluklar, toplum tarafından kabul edilen veya edilmeyen uygulama ve faaliyetleri içermektedir. Etik sorumluluklar denilince yöneticilerin doğru ve yanlış iş davranışları ve yönetim değerleri gibi konular anlaşılır (Deneçli, 2015, s. 319). Bireylerin hem sosyal hem de özel yaşamlarında hedeflerine ulaşmak

için sergiledikleri tutum ve davranışları araştıran etik; İyinin ve kötünün, doğrunun ve yanlışın sistematik olarak incelendiği bir disiplindir (Koçoğlu & Aksoy, 2017, s. 94). Ekonomik ve yasal sorumluluklar, hakkaniyet ve adaletle ilgili etik normları içerse de etik sorumluluklar, yasalarla düzenlenmemiş olsa da, toplumsal üyeler tarafından umulan veya yasaklanan faaliyetleri ve uygulamaları kapsamaktadır (Carroll, 1991, s. 41).

Ahlaki sosyal sorumluluk üstlenen işletmeler, yasal sorumluluklarını yerine getirmekle kalmazlar, kendilerini ahlaki olarak sorumlu görmektedir. Sosyal sorumlulukları yasal bir zaruri değil, ahlaki bir gösterge olarak görmektedir. Piramidin üçüncü basamağında yer bulan ahlaki sorumluluklara göre, işletme kâr edip yasalara uyarken, aynı anda ahlaki kurallara da uyar ve zarardan kaçınmaktadır (Balı & Cinel, 2011, s. 52).

Ekonomik ve yasal yükümlülükler ahlaki değerleri içermekle birlikte, ahlaki kuralların çoğu yasalarda belirtilmemekte fakat toplum kurallara uyulup uyulmadığını takip etmektedir. Bu çeşit davranış kuralları etik kurallar olarak tanımlanır ve buna göre hareket etmek etik sorumluluk olarak adlandırılır. Etik kuralların verdiği sorumluluğun en mühim özelliği, bir işletmeye yasaların yüklediği sorumluluktan daha fazla sorumluluk yüklemesidir. Çünkü işletmeler hukuk kurallarına uygun hareket ettikleri sürece, sosyal toplumun gereği olarak açıkça sorumlu olmayan kurallara uyarlar ve barış içinde yaşamak için etik kurallara uygun hareket ederler (Atsan, 2017, s. 58).

Etik sorumluluk aşağıdaki bileşenlerden ortaya çıkmaktadır (Carroll, 1991, s. 41):

- Toplumsal ahlak ve etik normların beklentilerine uygun bir şekilde yerine getirilmesi önemlidir.
- Toplumun yeni veya değişen etik ahlaki normlarını anlamak ve kabul etmek çok önemlidir.
- Kurumsal hedeflerine ulaşmak için etik standartlardan ödün vermekten kaçınmak çok önemlidir.

- İyi bir kurumsal vatandaşlığın ahlaki veya etik bir şekilde hareket etmesi olarak nitelendirilmesi kritik öneme sahiptir.
- Kurumsal dürüstlük ve etik davranışın, yalnızca yasalara ve düzenlemelere uymanın ötesine geçtiğini anlamak önemlidir.

3.2.4. Hayırseverlik Sorumluluğu

Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidinin dördüncü ve son boyutu, hayırseverlik boyutudur. Hayırseverlik, bir kurumun iyi bir tüzel kişilik olmasını zorunlu kılar, böylece kurumun yaptığı şey insanların refahı veya yararı içindir. Hayırseverlik, halkla ilişkiler çalışması yapmak, iyi bir vatandaş olmak, eğitime veya topluma katkıda bulunmak ve benzer hedeflerin kurumlar tarafından gönüllü olarak gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir (Deneçli, 2015, s. 319). Bu sorumluluk, örgütlerin herhangi bir şey yapmasını gerektirmeyen, fakat örgütün toplumda iyi niyetini oluşturmaya yardımcı olan ve çevrenin işletmenin iyi bir kurumsal vatandaş olarak algılanmasına yardımcı olan bir sosyal sorumluluk türüdür (Çerik & Ozarslan, 2008, s. 593). Örgütler ve yöneticiler için şart değildir. Başka bir deyişle, firmalar bu sorunları ele almak için ne yasal ne de etik olarak yükümlü değildir. Bazı yöneticiler, şirketlerinin faaliyet gösterdikleri topluluklarda iyi vatandaşlar olarak görülmesi için sağduyulu yükümlülüklerine önem verirler. Ancak toplumsal görev açısından iyi niyetle meydana çıkan bu sorumluluk önemli bir ağırlık taşımamaktadır (Çiçek & Yurtsever, 2015, s. 6).

Gönüllü sorumluluklar arasında işletmenin toplumdaki olumlu imajını güçlendiren veya faaliyet sergilediği sosyal çevrede işletmenin iyi algılanmasına destek sağlayan faaliyetler bulunmaktadır. İşletmelerin kaynaklarının bir kısmının eğitim, sanat ve sosyal projelere tahsis edilmesi olarak ifade edilen sorumluluklar bu tür yükümlülükler örnek olarak gösterilebilir (Koçoğlu & Aksoy, 2017, s. 95). Gönüllülük, hayırseverlik kavramları, karşılığında hiçbir şey beklemeden yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Bu anlamda işletmelerin gönüllü veya hayırsever faaliyetlerde bulunurken esas hedefi kendilerine fayda sağlamaktan ziyade bağlı oldukları sosyal çevreye fayda sağlamaktır. Bununla birlikte, günümüzde çoğu işletme

vergi indirimleri için hayırseverlik faaliyetleri kullanmaktadır (Çalışkan & Ünüsan, 2011, s. 157-158).

Carroll'a (1991) göre gönüllü sosyal sorumluluk çalışmaları şu şekildedir: (Koçoğlu & Aksoy, 2017, s. 95)

- Toplumun sosyal faaliyetlere ilişkin işletmelerden beklentileri dikkate alınmalıdır,
- İşletmeler, arzu ettikleri gönüllü faaliyetlerini verimli bir şekilde yürütmelidir,
- İşletmeler, yöneticileri ve çalışanları ile birlikte sosyal çevreye katkı sağlamalıdır,
- Bu hayır işlerinden kamu ve özel eğitim kurumlarının da payına düşeni almalıdır,
- İşletmeler kurumsal imajlarını artırmak için gönüllü projelere destek vermelidir.

3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri

Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili teoriler, kavramın "nasıl" ve "neden" olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yüzden hem uygulayıcılar hem de konuya ilgi duyanlar bu teorilerden haberdar olmalıdır. Genel kabul görmüş üç temel teoriden bahsetmek mümkündür (Moir, 2021, s. 19).

3.3.1. Paydaş Teorisi

Paydaş teorisi, işletmeler için birden fazla faydalar içeren ve bu faydaları dengeleyen türlü alternatifler sunar ve açıklamaktadır. Çeşitli yazarlar tarafından farklı açılardan ifade edilen paydaş teorisi, iki temel dala ayrılarak incelenebilir. Bu dallardan birincisi "Araçsal Paydaş Teorisi", diğer bir deyişle Sosyal Bilimler olarak kabul gören çalışma alanı, öteki ise "İş Etiği" alanıdır. İki alan temelde benzer olsa da kullandıkları yöntem ve sonuçları açısından kritik farklılıklar bulunmaktadır (Ertuğrul, 2008, s. 202).

Paydaş teorisi genellikle işletmelerin paydaşlarının beklenti ve gereksinimlerini en iyi biçimde karşılaması ve yönetmesi gerektiğini öne sürmektedir. Paydaş teorisinin altında yatan en mühim öge, yöneticilerin alakalı paydaşlarını

belirleyebilmeleri ve işletmelerinin izlemesi gereken etkili paydaş yönetimini sağlayabilmeleridir (Becan, 2011, s. 24). Paydaş teorisi, örgütlerin karşılaştığı üç soruna çözüm sağlamak için geliştirilmiştir. Bu sorunlardan ilki, küresel iş bağlamında ele alındığında, hızla değişen bir çevrede ilişkili taraflara değer teslimi ve ticaret sorunudur. İkincisi, kapitalizmden kaynaklanan etik bir sorundur. Örgütlerin karşılaştıkları üçüncü sorun, idarecilerin olaylar ve durumlar karşısında sergiledikleri anlayıştan kaynaklanmaktadır. Söz konusu sorunları çözmek için paydaş teorisi, bir yandan faaliyetlerinden etkilenirken, diğer yandan da çalışmalarından etkilenen kuruluşlar ile sosyal paydaşları arasında daha iyi ve sürdürülebilir bir ilişki kurulmasını önermektedir (Seyitoğulları, 2020, s. 22).

3.3.2. Sosyal Sözleşmeler Teorisi

Sosyal Sözleşmeler Teorisi'ne göre KSS, işletmenin lehine uygun olacağından bir sorumluluk üstlenmesi değil, toplumun bir parçası olarak, toplum ondan bir şeyler umduğu için hayata geçirilmelidir. Sosyal Sözleşmeler Teorisi ahlaki bağlamda kararlar almak için yöneticilere yönelik geliştirilmiş bütünlük sosyal sözleşmedir. Taahhütler mikro sosyal taahhütler ve makro sosyal taahhütler olarak farklılaştırılmıştır. Örnek olarak, bir lokal çevre bağlamında, işletmenin lokal çevreye yardımcı olacağı beklentisi, makro sosyal taahhüt ise, lokal çevreyle ilgilenme biçimi yani lokal çevrenin problemlerine nasıl çözüm üretileceği de mikro sosyal taahhüt olacaktır (Uzkesici, 2005, s. 75).

Donaldson ve Dunff (1999), yöneticilerin etik bir bağlamda karar vermelerini sağlamak için entegre sosyal sözleşmeler teorisini geliştirmiştir. Makro sosyal sözleşmeler ile mikro sosyal sözleşmeler arasında ayrım yapmaktadırlar. Bu nedenle, örneğin makro-sosyal sözleşme toplulukları bağlamında, işletmenin yerel topluluğa bir miktar destek sağlayacağına ve belirli bir katılım biçiminin mikro-sosyal sözleşme olacağına dair bir beklenti olacaktır (Moir, 2021, s. 21).

3.3.3. Meşruiyet Teorisi

Bir örgütün, ait olduğu toplumsal yapıda kabul görmüş kurallar, inançlar, değerler ve tanımları dikkate alarak etkinliklerine şekil vermesi meşruiyet olarak açıklanabilir. Üç tür örgütsel meşruiyet tanımlanmıştır (Seyitoğulları, 2020, s. 14):

- Pragmatik
- Ahlaki
- Bilişsel

Meşruiyet teorisinin kökleri örgüt ve toplum arasındaki sosyal sözleşme fikrine dayanmaktadır. Bir şirketin hayatta kalması ve büyümesi, arzu edilen amaçları sağlama, gücünü elde ettiği gruplara ekonomik, sosyal veya politik faydalar dağıtma yeteneğine bağlıdır (Magness, 2006, s. 541).

Meşruiyet, yönetimin ağırlıklı olarak iletişime dayalı olduğunu gösterir. Meşruiyet teorisi ile ilişki kurma girişiminin, bir tür kurumsal iletişimin değerlendirilmesini gerektirdiğini savunur. Meşruiyet, kurumsal sosyal davranışa üstlenmek ve daha sonra bunun bir tanıtım olayı veya etki biçimi olarak kullanmak için esas bir neden olarak görülebilir. Karşı görüşe göre ise işletmenin gücünü kendi eylemini meşrulaştırmak için kullanmadığı, aksine toplumun bu gücü ona duyarlı kullanacağı beklentisiyle verdiği söylenmektedir. Toplum, iş dünyasına güç ve meşruiyet ayrıcalığı verir. Bu gücü uzun vadede toplumun umduğu sorumluluk bağlamında kullanmayan bir işletme kaybetmeye mecburdur (Uzkesici, 2005, s. 76).

3.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi

Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelere birçok faydası bulunmaktadır. Daha güzel bir sosyal çevre yaratmak hem topluma hem de iş dünyasına yarar sağlayabilir. Toplum için daha iyi bir çevre ve iş olanakları yaratacaktır. Toplumsal hareketlere gönüllü iş katılımı, bu konuda hükümet düzenlemesine ve müdahalesine yol açabilir. İşletmeler daha esnek ve bağımsız hale gelebilir. İşletmenin çevresindeki çıkar grupları memnun edildiğinden işletmenin ekonomik ve sosyal ömrü uzatılabilir (Çalışkan, 2010, s. 26)

Kurumsal sosyal sorumluluk kimilerine göre işletmenin ekonomik performansı başta olmak üzere tüm performanslarını olumlu yönde etkileyen, kimilerine göre ise işletmeye olan güveni artıran ve işletmenin itibarına katkı sağlayan bir anlayıştır. Nereden bakarsanız bakın, faydaları olduğu bir gerçektir (Uzkesici, 2005, s. 77). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kapsamı oldukça geniştir. Bu faaliyetlerin çevreyi ve toplumu etkilediği dikkat edilmiştir. İlk araştırmalarda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin hissedarları olumsuz etkilediği müdafaa edilirken, son araştırmalara göre ise hissedarları olumlu yönde etkilemektedir (McCarthy, Oliver, & Song, 2017, s. 283). Kurumsal sosyal sorumluluk yeni kaynaklar bulmayı kolaylaştırırken, örgütün kapasitesini ve örgüt kültürünü geliştirmeye de yardımcı olmaktadır. Örgüt çalışanlarını, şirkete bağlılıklarını, morallerini ve yorumlarını olumlu yönde etkilemektedir (Çiçek & Yurtsever, 2015, s. 7).

Kurumsal sosyal sorumluluğun iş avantajlarının beş temel alanı tanımlanabilir. İşletmenin imajı ve itibarı üzerinde olumlu etkiler, çalışan motivasyonu, iyileştirme ve elde tutma üzerinde olumlu etkiler, maliyet koruması üzerindeki etkisi, pazar payı ve yüksek satışlarla kazancı artırma etkisi ve risk azaltma ve risk yönetimi ile bağlıdır. Kurumsal sosyal sorumluluğun finansal ve finansal olmayan faydaları da vardır. Finansal faydaları; gelirler artar, maliyetler düşer, risk azalır ve marka değeri artmaktadır. Finansal olmayan faydalar arasında ise kazançların iyileştirilmesi, işyerinde sağlam otorite, müşteri çekiciliğinin ve elde tutulmasının iyileştirilmesi, itibarın iyileştirilmesi ve çalışan motivasyonunun, toparlanmasının ve elde tutulmasının sağlanması yer almaktadır (Weber, 2008, s. 248-249). Özet olarak işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları, iç ve dış çıkar gruplarıyla bir iletişim ve halkla ilişkiler çalışmasıdır. Etkili iletişim ve halkla ilişkiler operasyonları kurabilen işletmeler kendi çevrelerinde faaliyetlerini sürdürebileceklerdir. Birincil amaçları olan bu şekilde şirketin karlılığını maksimize edebileceklerdir (Çalışkan, 2010, s. 27).

İşletmelerin kendi ekonomik hedefleri ve sosyal sorumlulukları ayrı düşünülmemelidir. Her iki alandaki vazife ve sorumluluklar beraber düzenlenmeli ve etkileşimleri her zaman dikkate alınmalıdır. İşletmeler ekonomik hedeflerini

gerçekleştirirken bir yandan topluma zarar verecek veya olumsuz yönde etkileyecek faaliyetleri ortadan kaldırarak sosyal dengeyi korumalı, diğer yandan refaha hizmet eden faaliyetler bularak toplumsal faydayı artırmalıdır (Özkaya, 2010, s. 249).

Bir işletmenin kendi sorumluluklarını bilmeden herhangi bir alandaki görevlerini tam olarak yerine getirmesinin çok zor olduğu düşünüldüğünde, İş dünyasında sosyal sorumluluk bilinci yüksek bireylerin önemi ortadadır. Özel olarak işletme yöneticilerine ve dolayısıyla tüm çalışanlara yönelik yüksek sosyal sorumluluk algıları, onları tüm faaliyetlerinde kurumsal sosyal sorumluluk temelinde hareket etmeye yönlendirecektir (Özalp, Tonus, & Sarıkaya, 2008, s. 82).

Kurumsal sosyal sorumluluğun yöneticilere sağladığı avantajlar; İnsan kaynakları politikalarının kabul görmesi için çalışan motivasyonunu artıran araştırmalar yürütmesi gerekir, bireylerin etik konularda farkındalığını artırmak, iş görenlere karşı daha yüksek bir güven duygusu, yeniliklere uyum sağlamak, çalışanların iş amaçlarını kendi amaçlar ile ilişkilendirmek, yaratıcı düşüncenin kullanabilmesidir (Oğuz & Bilgen, 2017, s. 58).

Kurumsal sosyal sorumluluğu ciddiye alan örgütler ciddi kazançlar elde etmektedirler. Kurumsal sosyal sorumluluklarının bilincinde olan örgütler, yeni piyasalara girme ve müşteri sadakatini sürdürme konusunda belirgin bir avantaja sahiptir. Dünya çapında birçok fon ve kurumsal yatırımcı, bir şirketin sosyal sorumluluk performansını yatırım yapmadan önce analiz etmeye başlamıştır (Aktan & Börü, 2007, s. 19). Kurumsal sosyal sorumluluğun bir diğer avantajı da işletmelerin çevre açısından daha iyi performans göstermesine yardımcı olmasıdır. Sürdürülebilir kalkınma, daha fazla yeşil rekabet gücü, yeni yasal mevzuat, sosyal prestij ve imaj elde etme arzusu ve çeşitli çevre standartlarının uygulanmasının sağlanması ihtiyacı, tüm işletmeleri çevre dostu olmaya yönlendirmiştir (Cingöz & Akdoğan, 2012, s. 338).

Özet yaparsak kurumsal sosyal sorumluluk, şirketler (veya diğer kâr amacı gütmeyen kuruluşlar) ve etkileşimde bulundukları toplumlar arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, bu ilişkilerin her iki tarafında bulunan sorumlulukları da içermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk, toplumu en geniş

anlamıyla tanımlar ve birçok düzeyde, kuruluşun faaliyetlerinde devam eden bir ilgiyi sürdüren tüm paydaşları ve kurucu grupları kapsamaktadır (Werther Jr & Chandler, 2010, s. 54). Kurumsal sosyal sorumluluk; işletmeyi yönlendirirken toplumun normlarına uygun hareket etmek ve işletmeyi yönetmek için işletme ve/veya işletme yöneticileri ile ortak olmak, sosyal ihtiyaçların farkında olmak olarak tanımlanabilir. Ayrıca işletmelerin bir yandan toplumsal düzenin korunması ve gelişmesi için zorunlu olan faaliyetleri kendi çıkarları çerçevesinde mümkün olduğunca araştırıp hayata geçirmeleri ve faaliyetlerini sürdürmeleri gerekmektedir. İşletmeler üstlenecekleri sorumluluklarla ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkıda bulunmalıdır (Solmaz, 2005, s. 119). Çalışanların sosyal sorumluluk algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisine ilişkin veriler gözden geçirildiğinde, bu bakış açısının çalışan davranışları üzerinde yararlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Kerse & Seçkin, 2017, s. 849).

3.5. Stratejik Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki İlişki ve İlgili Araştırmalar

Literatür incelendiğinde, stratejik liderlik davranışı algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde kurumsal sosyal sorumluluk algısının rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak kavramlar arasındaki ilişkileri parça parça inceleyen araştırmalar tespit edilmiştir. İlgili başlık altında sırasıyla değişkenler arası ilişkilerin incelendiği araştırma bulgu ve sonuçlarına yer verilmiştir.

3.5.1. Stratejik Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki

Bugüne değin yapılan araştırmalarda doğrudan stratejik liderlik algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye odaklanan bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte, bu başlık altında farklı liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki çalışmalar ışığında yorum ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

Gusmao, Christiananta ve Ellitan (2018) yaptıkları çalışmada, stratejik liderlik ve örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel performans üzerindeki etkisini analiz etmeyi amaçlamıştır. 18 bakanlık ve 40 katılımcı araştırma

kapsamına dahil edilmiştir. Sonuçta, stratejik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır.

Suliman ve Al Obaidli (2013)'nin araştırmasında, Arap bankacılık sektöründe liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Sonuçta, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişkinin varlığı bulgulanmıştır.

Lia ve Tui (2012) de liderlik tarzları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın örneklemini 2000 firma oluşturmuştur. Veriler, hizmetler, imalat, madencilik ve inşaat şirketleri gibi büyük endüstrileri temsil eden 347 katılımcıdan toplanmıştır. Sonuçlar, dönüşümcü liderlik stilinin astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı ve pozitif bir ilişkili olduğunu gösterirken, etkileşimci lider stilinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif ilişkili olduğu bulgulanmıştır.

Asgari, Mezginejad ve Taherpour (2020) yaptıkları çalışmada, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide çalışanların iş tatmini ve algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü araştırmıştır. Araştırma, İran'daki Birjand Üniversitesi'nde 250 çalışandan oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, dönüşümcü liderliğin, çalışanların iş tatmininin ve algılanan örgütsel desteğin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu ve önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Ek olarak, hem çalışanların iş tatmininin hem de algıladıkları örgütsel desteğin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ortaya konmuştur.

Alkan ve Arikboğa (2017) ise çalışmasında etik liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmada, Türkiye Bankalar Birliği'ne üye ve İstanbul ilinde faaliyet gösteren mevduat bankalarındaki 424 banka çalışanından toplanan bilgiler kullanılmıştır. Bu kapsamda banka yöneticilerinin etik lider davranışları üzerindeki algısı tanımlanmış, etik lider davranışının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi incelenmiş ve örgütsel

özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Bulgular, yöneticilerine etik liderler olarak değer veren personellerin örgütleriyle daha kuvvetli bir şekilde özdeşleştiğini göstermiştir.

3.5.2. Stratejik Liderlik ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki İlişki

Çeşitli liderlik tarzları, stratejik liderlik algısı ile kurumsal sosyal sorumluluk algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında ise; Kızıl ve Naktiyok (2019)'un çalışması yöneticilerin göstermiş olduğu stratejik liderlik davranışlarının çalışanlarda oluşan kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun rolünü incelemiştir. Hastane çalışanları üzerine gerçekleştirdiği araştırma neticesinde, yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algısını pozitif yönde etkilediği ve stratejik liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kısmi aracılık rolü oynadığını tespit etmiştir.

Şentürk, Boğan ve Bayırlı (2019)'nın çalışması bireysel düzeyde materyalist eğilimlerin, örgütsel düzeyde ise etik liderliğin işletmenin ortaya koyduğu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin algılanması üzerine etkisini araştırmıştır. Otel çalışanları üzerine gerçekleştirdiği araştırma neticesinde, etik liderlik tüm KSS boyutlarına yönelik algıyı olumlu yönde en çok etkileyen değişken iken onu başarı odaklı materyalist eğilim takip etmiştir. Mutluluk odaklı materyalist eğilimin ise personele ve devlete yönelik kurumsal sosyal sorumluluk algısına olumsuz yönde etki ettiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Du, Swaen, Lindgreen ve Sen (2013)'in araştırması, liderlik tarzları ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları arasındaki etkileşimi incelemiştir. Yöneticilere yönelik geniş ölçekli bir saha araştırması, daha fazla dönüşümcü liderliğe sahip firmaların kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına katılma olasılığının daha yüksek olduğunu, buna karşın etkileşimsel liderliğin bu tür uygulamalarla ilişkili olmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca, paydaş odaklı pazarlama, dönüşümcü liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları arasındaki pozitif bağı güçlendirmiştir.

Son olarak, etkileşimsel liderlik kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile örgütsel sonuçlar arasındaki pozitif ilişkiyi artırırken, dönüşümcü liderlik azaltmıştır.

Alshihabat ve Atan (2020)'ın araştırması ise dönüşümcü liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisini konu edinmiştir. Üniversite katılımcıları üzerine gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre dönüşümcü liderlik kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahiptir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı aracılığıyla kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları üzerinde ise dolaylı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

3.5.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi konu edinen çalışmalar incelendiğinde ise; örneğin Futa (2013)'ya göre otel çalışanları örnekleminde söz konusu iki değişken arasındaki ilişki pozitif yönlü ve anlamlıdır.

Cheema, Afsar ve Javed (2019) yaptıkları çalışmada, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile çevreye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılımları arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşme ve çevresel yönelimin aracılığını incelemiştir. Farklı endüstri çalışanları örnekleminde üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre iki değişken arası ilişki yönünün pozitif olmasıyla birlikte, hem kurumsal özdeşleşme hem de çevresel yönelim uyumu, kurumsal sosyal sorumluluk algılarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine aracılık etmiştir.

Kerse ve Seçkin (2017)'in tekstil ve hazır giyim imalatı sektöründe faaliyet gösteren iki farklı şirketin çalışanları üzerine gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre de kurumsal sosyal sorumluluk algısı örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve anlamlı yönde etkilemiştir.

Karabey ve Battal (2020)'in araştırması profesyonel etik standartlar, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibar ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibar üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının kısmi aracı; profesyonel etik standartların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde ise kurumsal sosyal sorumluluğun yine kısmi aracı rolü vardır. Ayrıca profesyonel etik standartlar, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibar ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin anlamlı ve pozitif yönde olduğu ortaya çıkmıştır.

Son olarak, Abdullah ve Rashid (2012)'in araştırması da kurumsal sosyal sorumluluk programlarının uygulanmasını ve bu uygulamaların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Perakende sektöründeki çalışanlar üzerine gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre kurumsal sosyal sorumluluk örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde etkilemiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞI ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISININ ARACI ROLÜ

Bu bölümde Batum'da özel bir hastanede çalışanların stratejik liderlik algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde kurumsal sosyal sorumluluk algısının aracı etkisinin var olup olmadığını incelemek için bir saha çalışmasına ve araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, stratejik liderlik algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde kurumsal sosyal sorumluluk algısının aracı etkisinin var olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Batum'da özel bir hastane çalışanları üzerine anket yöntemiyle uygulama yapılmıştır.

Tez aşamasında bu konunun seçilmesinin temel nedeni, stratejik liderlik davranışı algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde kurumsal sosyal sorumluluk algısının aracı rolünü incelemeye yönelik ampirik bir çalışmaya ulaşılamaması ve araştırma konusunun araştırmanın alanı olan sağlık sektöründe incelenmesine uygun olmasıdır. Bilhassa Covid-19 pandemisi sırasında ve sonrasında da sağlık çalışanlarında tükenmişlik, stres, bağlılık, motivasyon vb. hususları ortaya koyan ampirik araştırmalar (örneğin, (Karanlık & Özafşarlıoğlu Sakallı, 2019, s. 1632)) göstermiştir ki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen unsurlar arasında yöneticilerinin olumlu tavırları, ileri görüşlülüğü, gelecekteki rollerinin bir parçası olarak çalışanlarının eylemlerini dahil etme gibi etkiler, onların performansı üzerinde de büyük paya sahiptir. Söz konusu liderin stratejik davranışlarının çalışanlar üzerine bu denli büyük etkisi bu iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Stratejik bir lider geleceğe hazırlanır; hem uzun vadeli hedefleri göz önünde bulundurur, hem de örgütün mevcut yapısını güçlendirmeye çalışır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, genel olarak çalışanların kendilerini örgütün birer parçası olarak gördükleri liderlik davranışlarında

kendini daha iyi gösterir. Nihayetinde ikili ilişkinin gücü örgütlere fayda yönüyle geri döner.

Öte taraftan, hem toplumsal hem de örgütsel faaliyetlerde yönetim kesiminde bulunan kişilerden beklenen, sosyal sorumluluk bilincine sahip olarak hareket etmeleri ve sosyal refahı öncelemeleridir. Sosyal ihtiyaçların karşılanması her kesimi memnun edeceğinden, yaşanacak güven ortamı tüm faaliyetleri etkileyecektir. Bu bağlamda yapılan araştırmalar (örneğin, (Shahin & Zairi, 2007, s. 753)) da göstermiştir ki çeşitli liderlik tarzları sosyal açıdan sorumlu örgütlerde önemli roller üstlenir. Örgütlerin geleceğe hazırlanırken kurumsal sosyal sorumluluğu bir stratejik politika olarak algılamaları gerekir. Aynı zamanda çalışanlar açısından sosyal sorumluluğu yüksek örgütlerde çalışıyor olmak hem örgütlerinin güçlü olduğuna dair algıyı hem de ellerinden gelen tüm performansı göstermeye ilişkin arzuyu artıracak bir unsur gibi gözükmektedir (Kızıl & Naktiyok, 2019, s. 80-81). Ayrıca bugüne değin yapılan bazı araştırmalara göre (örneğin, (Erbir, 2020)) sağlık çalışanlarının sosyal sorumluluk, gönüllülük, sosyal yardımlaşma gibi hususlarda önemli ölçüde farkındalık sahibi oldukları da gözlenmiştir. Bu bağlamda çalışanların hem stratejik liderlik hem de kurumsal sosyal sorumluluk algılarına ilişkin bilinç düzeyinin farklı bir örneklemle daha araştırılması okurlar açısından faydalı olacaktır.

4.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Stratejik liderlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel vatandaşlık ilişkilerini konu edinen bu araştırmanın varsayımları şunlardır:

1. Örneklem grubunun sorulara gerçekçi yanıtlar verdiği ve soruların hipotezleri test edebilecek şekilde hazırlandığı,
2. Katılımcıların araştırmada kullanılan ankette yer alan soruları okuyup anlayabildikleri,
3. Katılımcıların anketin amacına uygun olarak seçildikleri,
4. Veri toplamak için kullanılan ölçeklerin araştırmanın amacını yansıttığı,

5. Veri toplamak için kullanılan ölçeklere çalışanların tarafsız olarak cevap verdikleri,
6. Araştırmanın amacını gerçekleştirecek verileri toplamaya uygun araçların kullanıldığı,
7. Kullanılan ölçeklerin gönüllü kişilere uygulandığı,
8. Katılımcıların ölçek sorularını gerçek düşüncelerini yansıtarak, içtenlikle yanıtladıkları,
9. Anket sorularını herkesin aynı şekilde algıladığı ve cevapladığı varsayılmıştır.

Ayrıca araştırmanın sınırlılıkları ise şu şekilde sıralanmıştır:

1. Covid 19 Pandemisi'nden dolayı Gürcistan'ın sadece bir şehrinin sağlık sektöründeki hastane çalışanlarına anket uygulanabilmiştir.
2. Anket sırasında işyerinde olmayan veya çeşitli sebeplerle ankete katılmayı kabul etmeyen çalışanlar bulunmaktadır.
3. Araştırmada, çalışanların iş yükünden dolayı zaman sınırlaması vardır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Veri toplamada anket yöntemi kullanılmıştır ve bu anket çalışanlarla yüz yüze yapılmıştır. Anket formu, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde, stratejik liderlik algısını ölçmeye yönelik bir ölçek kullanılmıştır. Stratejik Liderlik Ölçeği (SLÖ), Pisapia tarafından geliştirilen, daha sonra Pisapia ve Reyes-Guerra (2011) tarafından güncellenen Aydın (2012) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan, politik, dönüşümcü, etik ve yönetsel uygulamalar olmak üzere dört alt boyuttan oluşan 35 maddelik bir ölçektir. Üçüncü bölümde yer alan örgütsel vatandaşlık ölçeği ise Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe haline Güğercin (2015)'in doktora tezinden ulaşılmıştır. Beş boyutlu (özgecilik, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdemden) 24 ifadeli bir ölçektir.

Dördüncü bölümde ise, kurumsal sosyal sorumluluk algısını ölçmek amacıyla Maignan ve Ferrell (2000) tarafından geliştirilen, Türkçe haline Atsan (2017)'in doktora tezinden ulaşılan bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek; ekonomik sorumluluk (4 madde), yasal sorumluluk (4 madde), etik sorumluluk (5 madde) ve hayırseverlik odaklı sorumluluk (5 madde) olmak üzere dört boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerdeki tüm ifadeler 5'li likert yöntemiyle "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde tanımlanmıştır.

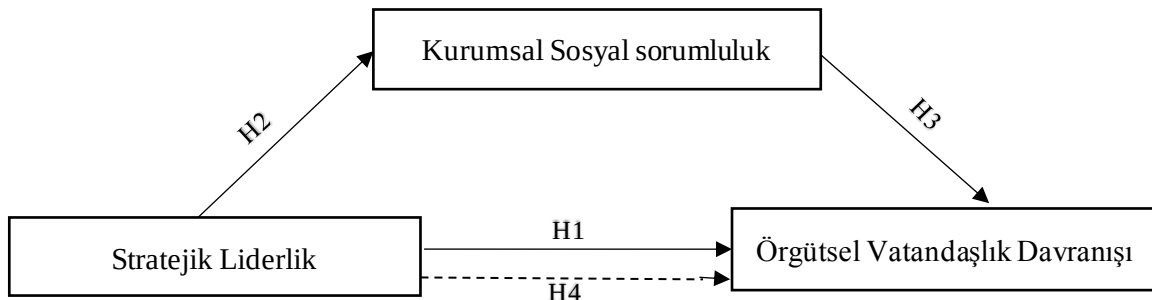
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Gürcistan'da bulunan özel bir hastanede görev yapan 500 çalışan kapsamaktadır. %95 güvenilirlik ve %5 hata payı ile evreni temsil edebilecek en az örneklem sayısı 218 kişi olarak hesaplanmıştır. Örneklem olasılıklı olmayan kolayda örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Yüz yüze anket yöntemi ile dağıtılan 350 anketten 239 tanesinden geçerli geri dönüş sağlanmıştır. Anketler arasında eksik veya cevaplanmayan anketler çalışmaya dâhil edilmemiştir.

4.5. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli, literatürdeki çalışmalar referans alınarak geliştirilmiştir. Stratejik liderlik bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişken ve kurumsal sosyal sorumluluk aracı değişkendir.

Araştırma kapsamında oluşturulan model Şekil 6'da sunulmuştur.



Şekil 6. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₁: Stratejik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Stratejik liderliğin kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Stratejik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde kurumsal sosyal sorumluluk algısının aracı rolü vardır.

H₅: Çalışanların stratejik liderlik algısında cinsiyete göre anlamlı farklılıklar vardır.

H₆: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde cinsiyete göre anlamlı farklılıklar vardır.

H₇: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısında cinsiyete göre anlamlı farklılıklar vardır.

H₈: Çalışanların stratejik liderlik algısında medeni duruma göre anlamlı farklılıklar vardır.

H₉: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde medeni duruma göre anlamlı farklılıklar vardır.

H₁₀: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısında medeni duruma göre anlamlı farklılıklar vardır.

H₁₁: Çalışanların stratejik liderlik algısında yaşa göre anlamlı farklılıklar vardır.

H₁₂: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde yaşa göre anlamlı farklılıklar vardır.

H₁₃: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısında yaşa göre anlamlı farklılıklar vardır.

H₁₄: Çalışanların stratejik liderlik algısında pozisyona göre anlamlı farklılıklar vardır.

H₁₅: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde pozisyona göre anlamlı farklılıklar vardır.

H₁₆: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısında pozisyona göre anlamlı farklılıklar vardır.

H₁₇: Çalışanların stratejik liderlik algısında eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar vardır.

H₁₈: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar vardır.

H₁₉: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısında eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar vardır.

H₂₀: Çalışanların stratejik liderlik algısında çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar vardır.

H₂₁: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar vardır.

H₂₂: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısında çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar vardır.

4.6 Etik Kurul Onayı

Bu çalışma, Selçuk Üniversitesi Rektörlüğü, Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'na, bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından "UYGUN" bulunmuştur. Söz konusu karara ilişkin rapor EK-B'de sunulmuş olup, evrak tarih ve sayısı: 30/05/2022-E.293399'dur.

4.7. Veri Analizi

Araştırmaya katılan hastane personelinin demografik özellikleri, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilik analizleri, araştırma kapsamında incelenen değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve bu değişkenlerin demografik özellikler açısından incelenmesine yönelik fark analizleri yapılmıştır. Bu analizlerin ardından, oluşturulan hipotezleri test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış ve daha sonra test edilerek değerlendirilmiştir. Anket verilerinin değerlendirilmesinde SPSS 23 paket programı kullanılmıştır.

4.7.1. Demografik Bulgular

Anketin ilk bölümünde yer alan 6 (altı) soru, çalışanların demografik özellikleri hakkında bilgi edinmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu verilere dayanarak çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, pozisyon, eğitim durumu, toplam çalışma süresi, frekans dağılımları ve yüzde dağılımlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır. Tablo 9’da katılımcıların cinsiyete göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	(%)
Erkek	68	28,5
Kadın	171	71,5
Toplam	239	100,0

Tablo 9’daki verilere dayanarak araştırmaya katılan hastanede çalışanların cinsiyet gruplarına göre dağılımı incelendiğinde, 68 kişi ve %28,5 oranla erkek, 171 kişi ve %71,5 oranla ise kadın çalışan olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Tablo 10’da katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durumu	Frekans	(%)
Evli	161	67,4
Bekar	78	32,6
Toplam	239	100,0

Tablo 10’daki verilere dayanarak araştırmaya katılan hastanede çalışanların medeni gruplarına göre dağılımı incelendiğinde, 161 kişi ve %67,4 oranla evli, 78 kişi

ve %32,6 oranla ise bekar çalışan olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Tablo 11’de katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	(%)
18-24 Yaş Arası	12	5,0
25-34 Yaş Arası	119	49,8
35-49 Yaş Arası	88	36,8
50-65 Yaş Arası	20	8,4
Toplam	239	100,0

Tablo 11’deki verilere dayanarak yaştan bakıldığında katılımcıların 18-24 yaş arası olanlar toplam katılımcıların %5,0’ni 18-24 yaş arası, katılımcıların %49,8’ni 25-34 yaş arası, katılımcıların %,36,8’ni 35-49 yaş arası ve katılımcıların %8,4’ni, 50-65 yaş arası oluşturmaktadırlar. Tablo 12’de katılımcıların pozisyonlarına göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Pozisyon	Frekans	%
Avukat	5	2,1
İK ve Pazarlama Servisi	2	0,8
Teknik Servis	13	5,4
Kalite Yönetimi	8	3,3
Muhasebe	5	2,1
Finans Bölümü	12	5,0
Doktor	27	11,3
Doktor Yardımcısı	21	8,8
Hemşire	70	29,3
Hemşire Asistanı	14	5,9
Danışman	13	5,4
Temizlik Hizmeti	15	6,3
Diğer	34	14,2
Toplam	239	100,0

Tablo 12’deki verilere dayanarak araştırmaya katılan çalışanların pozisyon gruplarına göre dağılımı incelendiğinde: katılımcıların %2’i avukat, %0,8’i İK ve pazarlama, %5,4’ü teknik servis, %3,3’ü kalite yönetim, %2,1’i muhasebe, %5,0’ı finans, %11,3’ü doktor, %8,8’i doktor yardımcı, %29,3’ü hemşire, %5,9’u hemşire asistanı, %5,4’ü danışman, %6,3’ü temizlik hizmeti, %14,2’i diğer pozisyonlarda çalıştığı belirlenmiştir. Tablo 13’te katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 13. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	%
Lise	17	7,1
Ön Lisans	67	28,0
Lisans	85	35,6
Yüksek Lisans	49	20,5
Doktora	21	8,8
Toplam	239	100,0

Tablo 13'te katılımcıların eğitim durumuna bakıldığı zaman toplam katılımın lise %7,1'ni, ön lisans %28'ni, lisans %35,6'nı, yüksek lisans %20,5'ni ve doktora %8,8'ni kapsamaktadır. Tablo 14'te katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 14 Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	%
1-3	69	28,9
4-6	94	39,3
7-9	32	13,4
10-15	17	7,1
16-20	10	4,2
20 yıl üzeri	17	7,1
Toplam	239	100,0

Tablo 14'de çalışmaya katılan katılımcıların çalışma süresi gruplarına göre dağılımı incelendiğinde 1-3 yıl arasında 69 çalışan (%28,9), 4-6 yıl arası 94 çalışan (%39,3), 7-9 yıl arası 32 çalışan (%13,4), 10-15 yıl arası 17 çalışan (%7,1), 16-20 yıl arası 10 çalışan (%4,2), 20 yıl üzeri 17 çalışan (%7,1) olduğu görülmüştür.

4.7.2. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda güvenirlik analizi yapmak için Cronbach Alfa (α) istatistiği kullanılmaktadır. Değer aralığı 0 ve 1 aralığında olan alfanın sonucunun kabul edilebilir olması için 0,7 civarında olması gerekir. Güvenirlik ile geçerlilik ikilisinde yakın ilişki bulunmaktadır. Bir ölçeğin geçerliliğe sahip olma durumu var ise güvenirliğe de sahip olma durumu vardır (Altunışık, Çoşkun, Bayraktaroğlu, & Yıldırım, 2004, s. 122-124). Tablo 15'te stratejik liderlik ölçeğinin güvenirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 15. Stratejik Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Stratejik Liderlik	35	0,94

Stratejik liderlik ölçeğinin alfa değeri 0.94 ile “oldukça güvenilir” olduğu belirlenmiştir. Tablo 16’da örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 16. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	24	0,88

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin alfa değeri 0.88 ile “oldukça güvenilir” olduğu belirlenmiştir. Tablo 17’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 17. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Kurumsal Sosyal sorumluluk	18	0,91

Kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin alfa değeri 0.91 ile “oldukça güvenilir” olduğu belirlenmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak çok sayıdaki değişkeni daha az sayıdaki bileşene indirebilen çok değişkenli bir analiz tekniğidir (İslamoğlu & Alınacak, 2014, s. 395). Diğer bir ifade ile açıklayıcı faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel boyutların ilişki yapısını ortaya çıkararak veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Faktör analizinin temel amacı, ilişkili büyüklük veya özet olarak kabul edilen çok sayıda değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmaktır (Doğan & Başokçu, 2010, s. 65). Tablo 18’de stratejik liderlik ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 18. Stratejik Liderlik Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Stratejik Liderlik İfadeler	Dönüşümsel	Yönetimsel	Etik	Politik
STRLİD1	,571			
STRLİD2	,560			
STRLİD3	,696			
STRLİD4	,632			

STRLİD5	,600			
STRLİD6	,780			
STRLİD7	,640			
STRLİD8	,458			
STRLİD9	,571			
STRLİD10	,682			
STRLİD11	,601			
STRLİD12	,553			
STRLİD13	,758			
STRLİD14		,634		
STRLİD15		,642		
STRLİD16		,743		
STRLİD17		,698		
STRLİD18			,696	
STRLİD19			,718	
STRLİD20			,666	
STRLİD21			,653	
STRLİD22			,749	
STRLİD23			,668	
STRLİD24			,795	
STRLİD25				,682
STRLİD26				,572
STRLİD27				,586
STRLİD28				,601
STRLİD29				,695
STRLİD30				,635
STRLİD31				,709
STRLİD32				,691
STRLİD33				,574
STRLİD34				,699
STRLİD35				,723
Toplam Açıklanan Varyans=%65,522 KMO Ölçeği: 0,805 Barlett Küresellik Testi Ki-kare: 4076,413 SD:595 P değeri: 0,000				

Tablo 18'den elde edilen sonuçlara göre stratejik liderlik ölçeğine ait verilerin yapı geçerliliğini incelemek için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, Barlett normal dağılım test sonucunun anlamlı olduğu ($p < 0,05$) ve KMO değerinin ise 0,805 olduğu sonucuna ulaşmıştır. Stratejik liderliğin açıklanan oranı %65,522 olarak bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda açıklanan toplam varyans oranı %50'den büyük olduğu için bileşen sayısı yeterli görülmüştür. Stratejik liderlik ölçeğinin ilişkin tüm ifadelerin faktör yükleri 0.30'dan fazla olduğu için (Yong & Pearce, 2013), anketteki ifadelerin hiçbirisi analizden çıkarılmamış ve tüm ifadeler analizlere dahil

edilmiştir. Tablo 19’da örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 19. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Vatandaşlık İfadeler	Vicdanlılık	Özgecilik	Sportmenlik	Nezaket	Sivil Erdem
ÖVD21	,767				
ÖVD22	,742				
ÖVD19	,702				
ÖVD17	,673				
ÖVD16	,630				
ÖVD20	,624				
ÖVD24	,583				
ÖVD14	,561				
ÖVD15	,516				
ÖVD13		,771			
ÖVD8		,770			
ÖVD23		,730			
ÖVD11		,429			
ÖVD2			,763		
ÖVD4			,674		
ÖVD1			,662		
ÖVD6			,617		
ÖVD3			,534		
ÖVD7				-,714	
ÖVD10				-,703	
ÖVD5				-,394	
ÖVD9				-,314	
ÖVD18					,761
ÖVD12					,672
Toplam Açıklanan Varyans=%54,132					
KMO Ölçeği: 0,850					
Barlett Küresellik Testi Ki-kare:1821,107					
SD: 276					
P değeri: 0,000					

Tablo 19’da elde edilen sonuçlara göre örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ait verilerin yapı geçerliliğini incelemek için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, Barlett normal dağılım test sonucunun anlamlı olduğu ($p<0.05$) ve KMO değerinin ise 0,850 olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının açıklanan oranı %54,132 olarak bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda açıklanan toplam varyans oranı %50’den büyük olduğu için bileşen sayısı yeterli görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin tüm ifadelerin faktör yükleri 0.30’dan fazla olduğu için (Yong & Pearce, 2013), anketteki ifadelerin hiçbirisi analizden çıkarılmamış ve tüm ifadeler analizlere dahil edilmiştir. Tablo 20’de kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 20. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Kurumsal Sosyal Sorumluluk İfadeler	Etik Sorumluluk	Hayırseverlik sorumluluk	Ekonomik Sorumluluk	Yasal Sorumluluk
KKS8	,850			
KKS9	,785			
KKS7	,708			
KKS10	,563			
KKS11	,523			
KKS17		-,789		
KKS13		-,778		
KKS15		-,739		
KKS18		-,705		
KKS16		-,676		
KKS14		-,654		
KKS12		-,572		
KKS2			,852	
KSS1			,819	
KKS3			,550	
KKS4				-,427
KKS5				-,730
KKS6				-,600
Toplam Açıklanan Varyans=%63,397				
KMO Ölçeği: 0,880				
Barlett Küresellik Testi Ki-kare:2098,175				
SD: 153				
P değeri: 0,000				

Tablo 20’den elde edilen sonuçlara göre, Barlett normal dağılım test sonucunun anlamlı olduğu ($p<0.05$) ve KMO değerinin ise 0,880 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluğun açıklanan oranı %63,397 olarak bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda açıklanan toplam varyans oranı %50’den büyük olduğu için bileşen sayısı yeterli görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin tüm ifadelerin faktör yükleri 0.30’dan fazla olduğu için (Yong & Pearce, 2013), anketteki ifadelerin hiçbiri analizden çıkarılmamış ve tüm ifadeler analizlere dahil edilmiştir.

4.7.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda her bir ölçeğe ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

4.7.3.1. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Araştırmada kullanılan stratejik liderlik ölçeğine ilişkin ortalamalar ve standart sapma değerleri tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21. Stratejik Liderlik Ölçeğindeki Sorulara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
1. İşlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergiler.	4,35	0,77
2. Fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur.	4,05	1,02
3. Bize karşı dürüsttür.	4,43	0,74
4. Nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar.	4,39	0,70
5. Sonuçlardan bizi sorumlu tutar.	4,28	0,77
6. "Doğru olanı" yapmamız için bizi teşvik eder.	3,81	1,16
7. Yardım sağlamak için bir orta yol bulur.	4,22	0,83
8. İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.	4,40	0,74
9. Kurum çalışanları ile ortaklık geliştirir.	4,31	0,73
10. Görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.	4,26	0,82
11. Çalışanların özel hayatına saygı duyar.	4,41	0,73
12. Hastane dışındaki kurumlarla/insanlarla ortaklık geliştirir.	4,23	0,72
13. Bizi, lider olmaya özendirir.	3,78	1,11
14. Kuralları ve politikaları işletir.	4,23	0,74
15. Hastanenin uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.	4,30	0,81
16. Kendisine yardım edildiğinde ödül verir.	3,57	1,29
17. İlkelere dayalı alınan kararların arkasında durur	4,06	0,92
18. Politika oluşturur.	3,98	0,93
19. Bize karşı dürüsttür.	4,25	0,84
20. Yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.	3,86	1,13
21. Hastane için, çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.	4,02	0,92
22. Hastanenin çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.	4,04	0,97
23. Fırsatları görmemize yardım eder.	4,02	0,94
24. Verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.	4,34	0,47
25. Çalışmalarımızı takip eder.	4,31	0,74
26. Yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.	3,23	1,36
27. İşlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.	4,12	0,81
28. Müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.	3,97	0,99
29. Ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır	3,96	0,89
30. İşlerin yerine getirilmesinde kurum çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır	4,16	0,84
31. Güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.	4,17	0,81
32. Tartışmalarda ve karara alma süreçlerinde hastanenin temel değerlerini vurgular.	4,17	0,83
33. Görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.	4,18	0,78
34. Geniş bir insan kitlesiyle ilişkiindedir	4,23	0,92
35. Bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.	4,30	0,66
Stratejik Liderlik Ölçeği	4,13	0,50

Katılımcıların stratejik liderlik ölçeğine verdikleri yanıtların ortalaması 3.23 ile 4.43 arasındadır. Stratejik liderliğin kriterinin aritmetik ortalaması (4.13) olarak hesaplanmıştır. En düşük ortalama olan ifade “Bize karşı dürüsttür” maddesi olmuştur. En yüksek ortalama olan ifade “Yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder” maddesi olmuştur.

4.7.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Çalışanların örgütsel vatandaşlık sorularına verdikleri yanıtları ölçmek için kullanılan ölçeğin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 22’de yer almaktadır.

Tablo 22. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ortalama	Standart sapma
1. İş yükü fazla olan çalışanlara yardımcı olurum.	4,20	0,85
2. Görev bilinci en yüksek olan çalışanlardan biriyimdir.	4,39	0,74
3. Hastanede her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir.	3,97	0,98
4. İş arkadaşlarıma sorun yaratmaktan kaçınırım.	4,25	0,83
5. Hastanedeki değişiklikleri sürekli olarak takip ederim.	4,09	0,85
6. Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırım.	4,33	0,74
7. Aldığım ücretin hakkını vermem gerektiğine inanırım	3,10	1,44
8. Önemsiz konularla ilgili şikâyet ederek çok zaman kaybederim.	2,63	1,50
9. Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini dikkate alırım.	4,17	0,78
10. Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım.	3,57	1,22
11. Herhangi bir nedenle işinin başında olmayan çalışanların işlerinin yürümesini sağlarım.	3,90	1,04
12. İşe gelmemek için bir nedenim olsa bile devamsızlık yapmamaya çalışırım.	3,70	1,20
13. İşimle ilgili konuları gereksiz yere büyütürüm	2,66	1,42
14. İş arkadaşlarıma haklarını ihlal etmem.	4,24	0,80
15. Katılım zorunlu olmamasına rağmen, banka imajı için önemli olan faaliyetlere katılırım	3,83	1,02
16. İşle ilgili problemleri olan çalışanlara, gönüllü olarak yardım ederim.	4,14	0,76
17. İşimi yaparken belirlenen saatler dışında mola vermem.	4,02	1,06
18. Olumlu yönler yerine, her zaman hatalara odaklanırım.	1,76	0,42
19. Çalışma arkadaşlarımla aramda sorun oluşmaması için önlemler alırım	4,19	0,72
20. Hastanedeki duyuru ve mesaj benzeri açıklamaları okur ve bunlara ayak uydurmaya çalışırım.	4,12	0,84
21. İşe yeni başlamış çalışanların ortama alışmalarına, zorunlu olmadığım halde yardımcı olurum.	4,18	0,84
22. Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile hastane kurallarına uyarım.	4,05	0,91
23. Hastanede yapılanlarda her zaman kusur bulurum.	3,17	1,27
24. Davranışlarımın, diğer çalışanların işleri üzerindeki etkisine dikkat ederim.	4,14	0,66
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	3,78	0,45

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine verdikleri yanıtların ortalaması 1.76 ile 4.39 arasındadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının aritmetik ortalaması (3,78) olarak hesaplanmıştır. En düşük ortalama olan “Olumlu yönler

yerine, her zaman hatalara odaklanırım” maddesi olmuştur. En yüksek ortalama olan ifade “Görev bilinci en yüksek olan çalışanlardan biriyimdir” maddesi olmuştur.

4.7.3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Çalışanların örgütsel vatandaşlık sorularına verdikleri yanıtları ölçmek için kullanılan ölçeğin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 23’de yer almaktadır.

Tablo 23. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
1. Çalıştığım işletme, karını maksimize etmede başarılıdır.	4,16	0,78
2. Çalıştığım işletme, faaliyet giderlerini düşürmek için çabalamaktadır.	3,92	0,84
3. Çalıştığım işletme, çalışanların verimliliğini yakından izlemektedir.	3,90	0,90
4. Çalıştığım işletmenin tepe yönetimi uzun vadeli stratejiler oluşturmaktadır.	3,99	0,91
5. Çalıştığım işletme faaliyetlerinde yasal düzenlemelere uygun hareket etmektedir.	4,12	0,80
6. Çalıştığım işletme çalışanlarla ilgili yasal düzenlemelere uygun hareket etmektedir.	4,10	0,94
7. Çalıştığım işletmede, işgücü çeşitliliğini (yaş, cinsiyet, gelir vb.) teşvik edici programlar bulunmaktadır.	3,96	0,92
8. Çalıştığım işletme çalışanların ücretlendirilmesi ve terfilerinde ayrımcılığı önleyici düzenlemelere sahiptir.	3,87	1,05
9. Çalıştığım işletmede kapsamlı davranış kodları bulunmaktadır.	4,10	0,88
10. Bu işletmedeki iş görenler, güvenilir bir firmada çalıştıklarını algılamaktadırlar.	4,16	0,81
11. Çalıştığım işletmede diğer çalışanlar ve iş ortaklarına karşı adaletli olmak, iş gören değerlendirme sürecinin içsel bir parçasıdır.	4,06	0,90
12. Çalıştığım işletmede yanlış davranışları rapor etmek olumlu bir davranış olarak algılanmakta ve bununla ilgili uygun bir prosedür bulunmaktadır.	3,71	1,03
13. Çalıştığım işletmede iş görenler, her bir müşteriye gerekli olan bilgileri doğru ve eksiksiz bir şekilde sağlar.	4,04	0,76
14. Çalıştığım işletme, iş görenleri kişisel gelişim ve eğitimleri konusunda destekler.	3,89	0,97
15. Çalıştığım işletmede uygulanan esnek örgüt politikaları, iş görenlerin iş ve özel yaşamlarını daha iyi uyumlaştırmalarını sağlar.	3,84	1,01
16. Çalıştığım işletme, sosyal kurumları yeterli düzeyde destekler.	3,95	0,95
17. Çalıştığım işletmede, enerji ve hammadde israfını azaltıcı uygulamalar yer almaktadır.	3,87	0,95
18. Çalıştığım işletme, diğer kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapmaktadır.	4,18	0,82
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği	3,99	0,57

Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğine verdikleri yanıtların ortalaması 3.71 ile 4.18 arasındadır. Kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin aritmetik ortalaması (3,99) olarak hesaplanmıştır. En düşük ortalama olan “Çalıştığım işletmede yanlış davranışları rapor etmek olumlu bir davranış olarak algılanmakta ve bununla ilgili uygun bir prosedür bulunmaktadır” maddesi olmuştur. En yüksek ortalama olan ifade “Çalıştığım işletme, diğer kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapmaktadır” maddesi olmuştur.

4.7.4. Hipotez Testleri ve Analizler

Son zamanlarda daha güvenilir bir normallik incelemesi yapabilmek için basıklık (skewness) ve çarpıklık (kurtosis) değerleri dikkate alınmaktadır. Tabachnick ve Fidell'e (2007) göre basıklık ve çarpıklık katsayıları -1.5 ile +1,5 arasında olduğu kabul edilmiştir (Tabachnick, Fidell, & Ullman, 2007). Normallik analizi basıklık ve çarpıklık katsayıları değerleri aşağıdaki Tablo 24'te belirlenmiştir.

Tablo 24. Değişkenler Bazında Verilerin Normallik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ortalama	Standart sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Stratejik Liderlik	4,13	0,50	-0,752	0,703
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	3,78	0,45	-0,257	1,146
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	3,99	0,57	-0,638	0,122

Hastanede çalışanların demografik özellikleri olarak ele alınan cinsiyet, medeni durum, yaş, pozisyon, eğitim durumu ve çalışma süresi açısından stratejik liderlik ölçeği, örgütsel vatandaşlık ölçeği ve kurumsal sosyal sorumluluk ölçeği açısından fark olup olmadığının belirlenmesi açısından fark analizleri yapılmıştır. T testi, ANOVA, Pearson korelasyonu ve Basit doğrusal regresyon testi en çok kullanılan parametrik testlerdir. Elde edilen veriler normal bir dağılıma sahip olduğundan, fark analizinde parametrik testler T testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Pearson korelasyonu ve Basit doğrusal regresyon testleri kullanılmıştır.

4.7.4.1. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasında ilişki olup olmadığını ifade eder. İki değişken arasındaki ilişkinin araştırılması için basit korelasyon analizi yapılır. Bu analizin hedefi iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini

belirlemektedir. İki den fazla değişken arasındaki korelasyonlar araştırılırken çoklu korelasyon analizi kullanılır (Gülbüz & Şahin, 2018, s. 261-263). 0,3'ten küçük bir Pearson korelasyon katsayısı ile düşük bir korelasyon derecesi, 0,3 ile 0,7 arasındaki bir korelasyon ile orta düzeyde bir korelasyon gösterilir ve 0,7'den büyük bir korelasyon ile yüksek düzeyde bir korelasyon gösterilir. Çalışanların stratejik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkileri çoklu korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 25'de yer almaktadır.

Tablo 25. Çoklu Korelasyon Analiz sonuçları

Değişkenler	Stratejik Liderlik	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
Stratejik Liderlik	1		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,565**	1	
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	,636**	,612**	1
**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (2-yönlü).			

Pearson korelasyon analizi sonucunda stratejik liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında güçlü ve anlamlı pozitif ilişki ($r=0,565$; $p<0,001$), stratejik liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında güçlü ve anlamlı pozitif ilişki ($r=0,636$; $p<0,001$) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında ($r=0,612$; $p<0,001$) güçlü ve anlamlı pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.

4.7.4.2. Aracı Değişken Analizi

Aracı (mediator) değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini aktaran veya aracılık eden değişkenleri ifade eder. Nedensel adım yöntemi kapsamında aracılık rolünün testi için regresyon analizi kullanılabilir. Baron ve Kenny (1986) aracılığıyla tanımlanan aracılık modeli, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki bağlantının "nasıl" veya "neden" geliştiğini açıklamak amacıyla bu çalışmada kullanılmıştır. Bu durumda, aracı değişkenin modele katılımı, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin gerekçesini tamamen (Tam Aracılık) veya kısmen (Kısmi Aracılık) açıklayacak şekilde karakterize edilir.

Analiz süreçlerine araştırmanın temel hipotezinin testi için aracılık testleri ile devam edilmiştir. Aracılık etkisinin belirlenmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen dört aşamada gereksinimleri karşılıyorsa, aracı değişken olarak karakterize edilir. Klasik yol olarak da bilinen bu yöntemle göre, aracılık etkisi modelinde, aşağıda özetlenen prosedürler takip edilerek istatistiksel olarak değerlendirilir (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 261-263).

1. Adım X 'in Y üzerindeki etkisinin basit regresyon analizi ile testi $Y = B_0 + B_1X + e$

2. Adım X 'in M üzerindeki etkisinin basit regresyon analizi ile testi $M = B_0 + B_1X + e$

3. Adım M 'nin Y üzerindeki etkisinin basit regresyon analizi ile testi $Y = B_0 + B_1M + e$

4. Adım X ve M 'nin Y üzerindeki etkilerinin Çoklu regresyon analizi ile testi $Y = B_0 + B_1X + B_2M + e$

Katılımcıların stratejik liderlik algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisine yönelik basit regresyon analizi sonuçları Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26. Stratejik Liderlik Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi

Model Bağımsız değişkenler	B	Standart Hata	Standart Katsayılar	T	p
Sabit	1,681	0,202		8,342	0,000
Stratejik Liderlik	0,510	0,048	0,565	10,540	0,000
R	0,565 ^a				
R ²	0,319				
Düzeltilmiş R ²	0,316				
Std. Tahmini	0,37434				
P	0,000				
F	111,100				

Bağımlı değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Regresyon analizi sonucuna göre hipoteze ilişkin anlamlı bir regresyon modeli elde edilmiştir. Tablo 44'te gösterilen basit regresyon analizi sonucuna göre, bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine stratejik liderlik algısının etkisi anlamlıdır ($R^2=0,319$; $p=0,000$). Bir diğer ifadeyle, stratejik liderlik algısının örgütsel vatandaşlık davranışının %31,6'ini açıkladığı görülmektedir. Bununla birlikte modelin genel olarak anlamlı olduğu ANOVA testi sonuçlarında da görülmektedir ($F=111,100$;

$p < 0,001$). Bu sonuçlara göre, “H₁: Stratejik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcıların stratejik liderlik algısının kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerine etkisinde yönelik basit regresyon analizi sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Stratejik Liderlik Algısının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Üzerine Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi

Model Bağımsız değişkenler	B	Standart Hata	Standart Katsayılar	T	p
Sabit	1,006	0,238		4,236	0,000
Stratejik Liderlik	0,724	0,057	0,636	12,672	0,000
R	0,636 ^a				
R ²	0,404				
Düzeltilmiş R ²	0,401				
Std. Tahmini	0,44136				
p	0,000				
F	160,590				

Bağımlı değişken: Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Regresyon analizi sonucuna göre hipoteze ilişkin anlamlı bir regresyon modeli elde edilmiştir. Tablo 45’de gösterilen basit regresyon analizi sonucuna göre, bağımlı değişken olan kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerine stratejik liderlik algısının etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2=0,404$; $p=0,000$). Bir diğer ifadeyle, kurumsal sosyal sorumluluk algısının %40,1’i stratejik liderlik algısı tarafından açıklanmaktadır. Bununla birlikte modelin genel olarak anlamlı olduğu ANOVA testi sonuçlarından görülmektedir ($F=160,590$; $p < 0,001$). Bu sonuçlara göre, “H₂: Stratejik liderliğin kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi

Model Bağımsız değişkenler	B	Standart Hata	Standart Katsayılar	T	p
SABİT	1,850	,165		11,240	,000
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	,486	,041	,612	11,909	,000

R	0,612 ^a
R²	0,374
Düzeltilmiş R²	0,372
Std. Tahmini	0,35884
P	0,000
F	141,820

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Regresyon analizi sonucuna göre hipoteze ilişkin anlamlı bir regresyon modeli elde edilmiştir. Tablo 29’da gösterilen basit regresyon analizi sonucuna göre, bağımlı değişken olan kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2=0,374$; $p=0,000$). Bir diğer ifadeyle, örgütsel vatandaşlık davranışının %37,2’i kurumsal sosyal sorumluluk algısı tarafından açıklanmaktadır. Bununla birlikte modelin genel olarak anlamlı olduğu ANOVA testi sonuçlarından görülmektedir ($F=141,5820$; $P<0,001$). Bu sonuçlara göre, “H₃: Kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 29. Stratejik Liderlik Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde KSS Algısının Aracı Rolünü Belirlemeye Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Model Bağımsız değişkenler	B	Standart Hata	Standart Katsayılar	T	p
Sabit	1,342	0,192		6,982	0,000
Stratejik Liderlik	0,267	0,058	0,295	4,626	0,000
Kurumsal sosyal sorumluluk	0,337	0,051	0,424	6,642	0,000
R	0,653 ^a				
R²	0,426				
Düzeltilmiş R²	0,422				
Std. Tahmini	0,34433				
P	0,000				
F	87,714				

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık

Dördüncü adımda stratejik liderlik ve kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine bakıldığında, kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin ($B=0,42$, $p<0,001$) olduğunu; stratejik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin ($B=0,29$, $p<0,001$) olduğu bulunmuştur. İlk regresyon tablosuna bakıldığında, stratejik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi %57 dolaylarında iken bu oran kurumsal sosyal sorumluluk algısının modele dahil

edilmesiyle %30 dolaylarına düşmüştür. Bu bulgular stratejik liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide kurumsal sosyal sorumluluk algısının kısmi aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte stratejik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı ve kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı ispat edilmiştir. Bu sonuçlara göre H₄: “Stratejik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde KSS algısı aracı rol oynar” hipotezi kabul edilmiştir.

4.7.4.3. Çalışanların Stratejik Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeyleri ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının demografik özellikleri ile stratejik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kurumsal sosyal sorumluluk düzeyleri arasında ilişkiyi değerlendirmek için T-testi ve ANOVA testi kullanılmıştır.

4.7.4.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Stratejik Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Katılımcıların stratejik liderlik algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını gösterir T testi analiz bulguları Tablo 30’da gösterilmiştir.

Tablo 30. Katılımcıların Stratejik Liderlik Algılarının Cinsiyete Göre Fark Analizi

Ölçek	Cinsiyet	N	Ort	Ss	F	p
Stratejik Liderlik	Erkek	68	4,22	0,41	3,356	0,06
	Kadın	171	4,09	0,52		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının cinsiyet durumları ile stratejik liderlik algıları arasındaki bağlantıyı gösteren Tablo 30'a göre cinsiyet durumları ile stratejik liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır (F=3.356, p=0.06). H₅ hipotezi kabul edilmemiştir. Tablo 31’de katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 31. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Fark Analizi

Ölçek	Cinsiyet	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Erkek	68	3,80	0,37	1,509	0,22
	Kadın	171	3,78	0,48		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının cinsiyet durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasındaki bağlantıyı gösteren Tablo 31'e göre cinsiyet durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ifade edilmiştir ($F=1,509$; $p=0,22$). H_6 hipotezi reddedilmiştir. Tablo 32'de katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algısının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 32. Katılımcıların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Cinsiyete Göre Fark Analizi

Ölçek	Cinsiyet	N	Ort	Ss	F	p
Kurumsal Sosyal sorumluluk	Erkek	68	4,02	0,54	0,251	0,61
	Kadın	171	3,98	0,58		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının cinsiyet durumları ile kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasındaki bağlantıyı gösteren Tablo 32'ye göre cinsiyet durumları ile kurumsal sosyal sorumluluk düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı açıklanmaktadır ($F=0,251$; $p=0,61$). H_7 hipotezi kabul edilmemiştir.

4.7.4.3.2 Medeni Duruma Göre Stratejik Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Katılımcıların stratejik liderlik algılarının medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin analiz bulguları Tablo 33'de gösterilmiştir.

Tablo 33. Katılımcıların Stratejik Liderlik Algılarının Medeni Duruma Göre Fark Analizi

Ölçek	Medeni Durumu	N	Ort	Ss	F	p
Stratejik Liderlik	Evli	161	4,10	0,53	3,007	0,84
	Bekar	78	4,18	0,42		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının medeni durumu ile stratejik liderlik algıları arasındaki bağlantıyı gösteren tabloya göre çalışanların medeni durumları ile stratejik liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($F=3,007$; $p=0,84$). H_8 hipotezi kabul edilmemiştir. Tablo 34'de katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin medeni duruma göre fark analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 34. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Fark Analizi

Ölçek	Medeni Durumu	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Evli	161	3,80	0,48	1,881	0,17
	Bekar	78	3,76	0,39		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının medeni durumu ile örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri arasındaki bağlantıyı gösteren tabloya göre çalışanların medeni durumları ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($F=1,881$; $p=0,17$). H_9 hipotezi kabul edilmemiştir. Tablo 35’de katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algısının medeni duruma göre fark analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 35. Katılımcıların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Medeni Duruma Göre Fark Analizi

Ölçek	Medeni Durumu	N	Ort	Ss	F	p
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Evli	161	3,96	0,58	0,723	0,39
	Bekar	78	4,04	0,54		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının medeni durumu ile kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasındaki bağlantıyı gösteren tabloya göre medeni durumları ile kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya çıkarmıştır ($F=0,723$; $p=0,39$). H_{10} hipotezi reddedilmiştir.

4.7.4.3 Yaşa Göre Stratejik Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Çalışanların stratejik liderlik algılarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için “One Way ANOVA” testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 36’da gösterilmiştir.

Tablo 36. Katılımcıların Yaşlarının Stratejik Liderlik Değişkenine Göre Fark Analizi

Ölçekler	Yaş	N	Ort	Ss	F	p
Stratejik Liderlik	18-24	12	4,15	0,47	0,980	0,403
	25-34	119	4,10	0,48		
	35-49	88	4,11	0,54		
	50-65	20	4,31	0,38		

Hastanede çalışanların stratejik liderlik düzeyleri yaş değişkeni ile karşılaştırıldığında en yüksek ortalamaya 50-65 ($X=4,31$) yaş grubundakilerin sahip olduğu, 25-34 yaş arası çalışanlar en düşük ortalamaya sahip olduğu ($X=4,10$) gözlenmiştir. Yaş değişkenine göre katılımcıların stratejik liderlik algılarının anlamlı farklılaşmadığı belirlenmiştir ($F=0,980$; $p=0,403$). H_{11} hipotezi kabul edilmemiştir. Tablo 37’de katılımcıların yaşları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkileri verilmiştir.

Tablo 37. Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkileri

Ölçekler	Yaş	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	18-24	12	3,78	0,44	0,189	0,904
	25-34	119	3,77	0,44		
	35-49	88	3,79	0,45		
	50-65	20	3,85	0,52		

Hastanede çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri yaş değişkeni ile karşılaştırıldığında en yüksek ortalamaya 50-65 ($X=3,85$) yaş grubundakilerin sahip olduğu, 25-34 yaş arası çalışanlar en düşük ortalamaya sahip olduğu ($X=3,77$) gözlenmiştir. Yaş değişkenine göre katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı farklılaşmadığı belirlenmiştir ($F=0,189$; $P=0,904$). H_{12} hipotezi kabul edilmemiştir. Tablo 38’de katılımcıların yaşları ile kurumsal sosyal sorumluluk ilişkileri verilmiştir.

Tablo 38. Katılımcıların Yaşları ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkileri

Ölçekler	Yaş	N	Ort	Ss	F	p
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	18-24	12	4,35	0,73	3,287	0,02
	25-34	119	3,94	0,55		
	35-49	88	3,96	0,56		
	50-65	20	4,23	0,42		

Hastanede çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk düzeyleri yaş değişkeni ile karşılaştırıldığında en yüksek ortalamaya 18-24 ($X=4,35$) yaş grubundakilerin sahip olduğu, 25-34 yaş arası çalışanlar en düşük ortalamaya sahip olduğu ($X=3,94$) gözlenmiştir. Yaş değişkenine göre katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının anlamlı farklılaştığı belirlenmiştir ($F=3,287$; $p=0,02$). H_{13} hipotezi kabul edilmiştir.

4.7.4.4.4. Pozisyona Göre Stratejik Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkileri

Çalışanların stratejik liderlik algılarının pozisyon değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için “One Way ANOVA” testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 39’da gösterilmiştir.

Tablo 39. Katılımcıların Stratejik Liderlik Algılarının Pozisyon Değişkenine Göre Fark Analizi

Ölçekler	Pozisyon	N	Ort	Ss	F	p
Stratejik liderlik	Avukat	5	4,01	0,56	0,812	0,638
	İK ve Pazarlama Servisi	2	4,3	0,34		
	Teknik Servis	13	4,2	0,27		
	kalite yönetimi	8	4,13	0,44		
	Muhasebe	5	4,17	0,50		
	Finans bölümü	12	3,99	0,58		
	Doktor	27	4,29	0,39		
	Doktor yardımcısı	21	4,20	0,43		
	Hemşire	70	4,11	0,54		
	Hemşire Asistanı	14	4,12	0,38		
	Danışman	13	4,05	0,66		
	Temizlik Hizmeti	15	3,86	0,73		
	Diğer	34	4,16	0,41		

Çalışanların stratejik liderlik algıları ve pozisyon değişkeni incelendiğinde en yüksek ortalamaya ($X=4,29$) doktor pozisyonundaki çalışanlar sahipken, en düşük ortalamaya ($X=3,86$) temizlik çalışanlara sahiptir. Bulgulara göre stratejik liderlik algısının pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($F=0,812$; $p>0,05$). H_{14} hipotezi kabul edilmemiştir. Tablo 40’ta katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin pozisyon değişkenine göre fark analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 40. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerinin Pozisyon Değişkenine Göre Fark Analizi

Ölçekler	Pozisyon	N	Ort	Ss	F	p
	Avukat	5	3,75	0,42	0,900	0,548
	İK ve Pazarlama Servisi	2	3,79	0,17		
	Teknik Servis	13	3,74	0,29		
	kalite yönetimi	8	3,65	0,33		
	Muhasebe	5	3,92	0,17		

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Finans bölümü	12	3,46	0,44		
	Doktor	27	3,85	0,36		
	Doktor yardımcısı	21	3,78	0,39		
	Hemşire	70	3,81	0,44		
	Hemşire Asistanı	14	3,81	0,37		
	Danışman	13	3,94	0,45		
	Temizlik Hizmeti	15	3,68	0,69		
	Diğer	34	3,81	0,56		

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ve pozisyon değişkeni incelendiğinde en yüksek ortalamaya ($X=3,94$) danışman pozisyonundaki çalışanlar sahipken, en düşük ortalamaya ($X=3,46$) finans çalışanlara sahiptir. Bulgulara göre örgütsel vatandaşlık davranış düzeyinin pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır ($F=0,900$; $p>0,05$). H_{15} hipotezi kabul edilmemiştir. Tablo 41’de katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının pozisyon değişkenine göre fark analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 41. Katılımcıların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Pozisyon Değişkenine Göre Fark Analizi

Ölçekler	Pozisyon	N	Ort	Ss	F	p
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Avukat	5	4,14	0,42	0,553	0,878
	İK ve Pazarlama Servisi	2	4,50	0,70		
	Teknik Servis	13	4,12	0,48		
	kalite yönetimi	8	3,81	0,56		
	Muhasebe	5	4,08	0,36		
	Finans bölümü	12	3,95	0,59		
	Doktor	27	4,09	0,41		
	Doktor yardımcısı	21	3,96	0,60		
	Hemşire	70	4,02	0,55		
	Hemşire Asistanı	14	3,92	0,75		
	Danışman	13	3,81	0,64		
	Temizlik Hizmeti	15	3,98	0,72		
	Diğer	34	3,91	0,60		

Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk düzeyleri ve pozisyon değişkeni incelendiğinde en yüksek ortalamaya ($X=3,94$) İK ve Pazarlama çalışanları sahipken, en düşük ortalamaya ($X=3,46$) danışman çalışanlar sahiptir. Bulgulara göre kurumsal sosyal sorumluluk algısının pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı anlaşılmıştır ($F=0,553$; $p>0,05$). H_{16} hipotezi kabul edilmemiştir.

4.7.4.4.5 Eğitim Durumuna Göre Stratejik Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkileri

Çalışanların stratejik liderlik algılarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için “One Way ANOVA” testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 42’de gösterilmiştir.

Tablo 42. Katılımcıların Stratejik Liderlik Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Fark Analizi

Ölçekler	Eğitim Durumu	N	Ort	Ss	F	p
Stratejik Liderlik	Lise	17	4,20	0,56	0,997	0,410
	Ön Lisans	67	4,06	0,57		
	Lisans	85	4,10	0,48		
	Yüksek Lisans	49	4,18	0,42		
	Doktora	21	4,26	0,43		

Çalışan bireylerin stratejik liderlik algıları ile eğitim durumu değişkeni incelendiğinde en yüksek ortalamanın doktora mezunu olan çalışanlarda ($X=4,26$) olduğu, en düşük ortalamanın ise ön lisans mezunu çalışanlarda olduğu görülmüştür ($X=4,06$). Stratejik liderlik düzeyinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir ($F=0,997$; $p>0,05$). H_{17} hipotezi kabul edilmemiştir. Tablo 43’de katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre fark analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 43. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Fark Analizi

Ölçekler	Eğitim Durumu	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Lise	17	3,84	0,45	1,087	0,363
	Ön Lisans	67	3,80	0,53		
	Lisans	85	3,71	0,41		
	Yüksek Lisans	49	3,86	0,40		
	Doktora	21	3,85	0,39		

Çalışan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri ile eğitim durumu değişkeni incelendiğinde en yüksek ortalamanın yüksek lisans mezunu olan çalışanlarda ($X=3,86$) olduğu, en düşük ortalamanın ise lisans mezunu çalışanlarda olduğu görülmüştür ($X=3,71$). Örgütsel vatandaşlık davranış düzeyinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır ($F=1,087$; $p>0,05$). H_{18}

hipotezi kabul edilmemiştir. Tablo 44’de katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının eğitim durumu değişkenine göre fark analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 44. Katılımcıların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Fark Analizi

Ölçekler	Eğitim Durumu	N	Ort	Ss	F	p
Kurumsal sosyal sorumluluk	Lise	17	4,09	0,64	0,224	0,925
	Ön Lisans	67	3,99	0,62		
	Lisans	85	3,96	0,59		
	Yüksek Lisans	49	4,00	0,49		
	Doktora	21	4,03	0,42		

Çalışan bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile eğitim durumu değişkeni incelendiğinde en yüksek ortalamanın lise mezunu olan çalışanlarda ($X=4,09$) olduğu, en düşük ortalamanın ise lisans mezunu çalışanlarda olduğu görülmüştür ($X=3,96$). Kurumsal sosyal sorumluluk düzeyinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark yaratmadığı belirlenmiştir ($F=0,224$; $p>0,05$). H_{19} hipotezi kabul edilmemiştir.

4.7.4.4.6 Çalışma Süresi, Stratejik Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi

Çalışanların stratejik liderlik algılarının çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için “One Way ANOVA” testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 45’de gösterilmiştir.

Tablo 45. Katılımcıların Stratejik Liderlik Algılarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Fark Analizi

Ölçekler	Çalışma Süresi	N	Ort	Ss	F	p
Stratejik Liderlik	1-3	69	4,13	,49	0,439	0,821
	4-6	94	4,13	,50		
	7-9	32	4,09	,52		
	10-15	17	4,04	,58		
	16-20	10	4,11	,48		
	20 yıl üzeri	17	4,28	,42		

Katılımcıların stratejik liderlik algıları ile çalışma süresi değişkeni incelendiğinde en yüksek ortalama 20 yıl üzeri çalışma süresi olan çalışanlardır ($X=4,28$). En düşük ortalama sahip çalışanlar ise 10-15 yıl çalışma süresi olan

çalışanlardır ($X=4,04$). Stratejik liderlik algıları çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($F=0,439$; $p>0,05$). H_{20} hipotezi kabul edilmemiştir. Tablo 46’da katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin çalışma süresi değişkenine göre fark analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 46. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Fark Analizi

Ölçekler	Çalışma Süresi	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1-3	69	3,77	,43	0,563	0,729
	4-6	94	3,76	,45		
	7-9	32	3,81	,49		
	10-15	17	3,88	,36		
	16-20	10	3,67	,41		
	20 yıl üzeri	17	3,90	,53		

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri ile hastanede çalışma süresi değişkeni incelendiğinde en yüksek ortalama 20 yıl üzeri çalışma süresi olan çalışanlardır ($X=3,90$). En düşük ortalamaya sahip çalışanlar ise 16-20 yıl çalışma süresi olan çalışanlardır ($X=3,67$). Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık yaratmadığı anlaşılmıştır ($F=0,563$; $p>0,05$). H_{21} hipotezi kabul edilmemiştir. Tablo 47’de katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının çalışma süresi değişkenine göre fark analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 47. Katılımcıların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Fark Analizi

Ölçekler	Çalışma Süresi	N	Ort	Ss	F	p
Kurumsal Sosyal sorumluk	1-3	69	4,02	,62	1,005	0,416
	4-6	94	3,97	,55		
	7-9	32	3,99	,51		
	10-15	17	3,76	,62		
	16-20	10	4,02	,57		
	20 yıl üzeri	17	4,18	,41		

Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile hastanede çalışma süresi değişkeni incelendiğinde en yüksek ortalama 20 yıl üzeri çalışma süresi olan çalışanlardır ($X=4,18$). En düşük ortalamaya sahip çalışanlar ise 10-15 yıl çalışma süresi olan çalışanlardır ($X=3,76$). Kurumsal sosyal sorumluluk algıları çalışma süresi

değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($F=1,005$; $p>0,05$). H_{22} hipotezi kabul edilmemiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık sektörünün hızlı ve karmaşık gelişimi ile uyum sağlamak için liderlik gereklidir. Sağlık kurumlarının başarılı olabilmesi için dış çevrenin doğasını anlayan, etkili değişim yönetimi stratejileri oluşturabilen ve örgütün eylemlerini doğru yönlendirebilen liderlere ihtiyaç vardır. Bununla birlikte stratejik yönetim olarak bilinen bu eylemlerin tümü, değişen bir ortamda bir şirketi etkin bir şekilde yönetmek için gereklidir.

Modern çağda stresli hastane durumunu başarılı bir şekilde yönetebilmesi için seçilen strateji çok önemlidir. Stratejik yönetimin ana görevi, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmeyi ve stratejileri oluşturmayı, uygulamayı amaçlayan bir dizi karar ve eylemdir. Başarılı bir organizasyonun temeli, içinde istihdam edilen kişilerdir, şirketin gelişimini belirleyen hizmet veren çalışanlarıdır. Çalışanların doğru yönetimi özellikle önemlidir. Daha fazla üretkenlik için çalışma koşullarının optimizasyonu, çalışma programlarının orantılılığı, teşvik önlemlerinin uygulanması gibi yöntemler de örgütlerde gerçekleştirilmesi gereken stratejik politikalar arasındadır.

Stratejik politikaların uygulanması noktasında stratejik liderlik davranışları, onların sahip oldukları en iyi kaynakları görselleştirme, planlama, yönlendirme ve kullanma yeteneği içerisinde gizlidir. Stratejik lider, öncelikle stratejik düşünen biri olmalıdır. Sonuca göre düşünür ve sadece gerekli görevlere odaklanır. Çalışanlara bir organizasyonun nereye gitmesi gerektiğine dair bir vizyon iletmek çok önemlidir. Stratejik liderlerin vizyonlarını takıma doğru bir şekilde iletmek için gerekli sosyal becerilere sahip olmaları gerekir. Benzer şekilde stratejik liderlerin, amaçlarını ve sonuçlarını tanımlayan ve kontrol eden bir hedef belirleme çerçevesi oluşturabilmeleri gerekir. Bir kuruluşun uzun vadeli vizyonunu günlük hedeflere dönüştürme yeteneği, stratejik liderliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Stratejik liderler, stratejiyi uygulamada ustadırlar. Hedefleri eyleme ve eylemi sonuçlara nasıl dönüştüreceklerini anlarlar. Sistemlerinden ve ellerindeki kaynaklardan en iyi şekilde yararlanırlar.

Öte yandan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, bir çalışanın resmi görev tanımının veya bağlılığının bir parçası olmayan tüm olumlu ve yapıcı eylem ve davranışlarını tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Meslektaş dayanışmasını

destekleyen ve tüm kuruluşa fayda sağlayan, çalışanların kendi özgür iradeleriyle yaptıkları her şeydir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların işi yapmak için yapmaları gereken şey ve iş sözleşmelerinin bir parçası değildir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, tüm çalışanların dahil olacağı bir şey olmasa da, hem iş gücü hem de organizasyon için büyük faydalar sağlayabilir. Bu noktada stratejik liderliğin varlığı, kurumsal vatandaşlık davranışını teşvik etme konusunda önemli bir rol oynamaktadır. İşe alım sürecinde, stratejik liderin örgütsel vatandaşlık davranışını şirket kültürünün ayrılmaz bir parçası haline getirebilmesi için yöneticilerin işe alınacak çalışanlarda “örgütsel vatandaşlık davranışı potansiyeli” araması esastır.

Bu tezin kapsamında yer alan kurumsal sosyal sorumluluk konusu ise, sosyal hesap verebilirliği ve toplum üzerinde olumlu etkiyi amaçlayan bir tür işletme öz düzenlemesidir. Şirketler için sosyal açıdan bilinçli imaj, giderek daha önemli hale gelmektedir. Müşteriler, çalışanlar ve paydaşlar bir şirket seçerken KSS'ye öncelik verirler. Aynı zamanda KSS'yi ciddiye alan bir şirket hem uzun vadeli hem de kısa vadeli kârlarla ilgilendiğini hem yatırımcılara hem de ortaklarına göstermektedir. KSS, çevresel, sosyal ve yönetim metrikleriyle el ele gider, dış analistlerin bir şirketin sosyal çabasını ölçmesine yardımcı olur ve yatırımcı incelemesinde önem taşıyan unsurların başında gelir. Çalışanlar açısından KSS ye yönelik algı olumlu oldukça çalışanların o örgüte yönelik olumlu duygular beslemesi ve olumlu davranışlar sergilemesi de daha muhtemel olacaktır. Liderlerinin uzun dönemli stratejik hedefleri doğrultusunda KSS uygulamalarını incelemesi çalışanlar nezdinde olumlu karşılanacaktır. Bu bağlamda bir örgütte hem stratejik liderlerin varlığı hem de KSS uygulamalarına yönelik tutum, bir bütün halinde çalışanların örgütsel davranışlarına da yansıyacaktır.

Bu çalışmada, stratejik liderlik algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde kurumsal sosyal sorumluluk algısının aracılık rolünün varlığı sorgulanmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde stratejik liderlik davranışı ele alınmıştır. İkinci bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, üçüncü bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve dördüncü bölümünde ise araştırma sorunsalına uygun olarak yapılan uygulamanın bulguları ve yorumları tartışılmaktadır.

Araştırma Gürcistan’da özel bir hastanede yapılmıştır. Çalışanlara 350 anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 236 geri bildirim alınmıştır. Gerekli analizler için SPSS 23 istatistik programı kullanılmıştır.

Güvenirlik analizi sonuçlarına göre 35 sorudan oluşan stratejik liderlik ölçeğinin alfa değerinin 0.94 olduğu belirlenmiştir. 24 sorudan oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin alfa değerinin 0.88 ve 18 sorudan oluşan kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin alfa değerinin 0.91 olduğu ortaya çıkmıştır.

Öncelikle hastanedeki çalışanlarının frekans analizlerini değerlendirmek gerekirse araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu kadın, evli, 24-34 yaş aralığında, hemşire olarak çalışan, lisans eğitimi almış, hastanede 4-6 yıl çalışma süresine sahiptir.

Katılımcıların demografik özellikleri belirlendikten sonra araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Stratejik liderlik davranışı ölçeğinin KMO değeri 0,910 olup, toplam açıklanan oranı %65,552, Barlett küresellik testi anlamlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin KMO değeri 0,850 olup, toplam açıklanan oranı %54,132, Barlett küresellik testi anlamlıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin KMO değeri 0,880 olup, toplam açıklanan oranı %63,397, Barlett küresellik testi anlamlıdır.

Araştırmada stratejik liderlik davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla önce Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Pearson korelasyon analizi sonucunda stratejik liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında güçlü ve anlamlı pozitif ilişki ($r=0,565$, $p<0,001$) tespit edilmiştir. Stratejik liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında güçlü ve anlamlı pozitif ilişki ($r=0,636$ $p<0,001$) olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel vatandaşlık ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında ise ($r=0,612$ $p<0,001$) güçlü ve anlamlı pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.

H₁ hipotezi “Stratejik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” olarak belirlenmiştir. Basit regresyon analizi sonucuna göre, bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı stratejik liderlik ile açıklanma düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2=0,319$; $p=0,000$). Stratejik

liderliğin var olan örgütsel vatandaşlık davranışının %31,6'ını açıkladığı görülmektedir. Bununla birlikte modelin genel olarak anlamlı olduğu ANOVA testi sonuçlarında görülmektedir ($F=111,100$; $p<0,001$). Analiz sonuçları inceliginde, stratejik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif yönlü ($\beta=1,681$) etkilidir. Bu sonuçlara göre, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların stratejik liderlik algılarının, gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini inceleyen diğer çalışmalar incelenmiştir. Daha önce bu iki değişken arasında sadece bir çalışma (Gusmao, Christiananta ve Ellitan (2018)) bulunmuştur ama farklı liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında çalışmalar (örneğin,; Dütschke ve Wied (2008); Derin, Demirtaş ve Doğan (2020)) mevcuttur. Çalışmalarda bu çalışma sonucuyla benzer olarak ele alınan liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler anlamlı ve pozitif yönlüdür.

H_2 hipotezi “Stratejik liderliğin kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” olarak verilmiştir. Basit doğrusal regresyon analizinin bulgularına göre, kurumsal sosyal sorumluluğu stratejik liderlikle açıklama derecesi istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2=0,404$; $p=0,000$). Stratejik liderliğin, mevcut kurumsal sosyal sorumluluk algısının yüzde 40,4'ünü oluşturduğu kanıtlanmıştır. Bununla beraber genelde modelin anlamlı olduğu ANOVA testi sonuçlarında gösterilmiştir ($F=160,590$; $p<0,001$). Stratejik liderliğin, kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerinde anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif yönlü ($\beta=1,006$) bir etkisinin olduğu meydana gelmiştir. Bu sonuçlara göre, H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların stratejik liderlik algılarının, gösterdikleri kurumsal sosyal sorumluluğuna etkisini inceleyen diğer çalışmalar da incelenmiş ve benzer sonuçlarla karşılaşılmıştır. Wu ve çalışma arkadaşlarının (2015) 242 Çin firması üzerinde yaptıkları çalışmada stratejik lider olarak nitelendirilen üst düzey yöneticilerin etik liderliğinin örgütsel etik kültür aracılığıyla KSS'yi pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Tuan (2012)'nin Vietnam'daki hastanelerde KSS, stratejik liderlikle ilişkisi olan liderlik türleri ve marka değeri arasındaki bağlantıları analiz etmeyi amaçladığı çalışmasında etkileşimsel liderliğin yasal ve ekonomik KSS ile ilişkili olduğu, dönüşümsel liderliğin etik KSS'yi geliştirdiği sonucuna ulaşmıştır. Kızıl ve Naktiyok (2019), hastane çalışanları üzerinde yaptıkları bir çalışma sonucu

yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algısını olumlu yönde etkilediği ve KSS faaliyetlerinin stratejik liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

H₃ Hipotezi “Kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” olarak oluşturulmuştur. Basit regresyon analizi bulgularına göre örgütsel vatandaşlık davranışının kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile açıklanma derecesi istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2=0,374$; $p=0,000$). Bir diğer ifadeyle, kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel vatandaşlık davranışının açıklama yüzdesi 37,2’dir. Bununla birlikte modelin genel olarak anlamlı olduğu ANOVA testi sonuçlarında görülmektedir ($F=141,5820$; $p<0,001$). Analiz sonuçları incelendiğinde, kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif yönlü ($\beta=1,850$) bir etkisinin olduğu ifade edilmiştir. Bu sonuçlara göre H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel vatandaşlık davranışını üzerindeki etkisini inceleyen diğer çalışmalar incelenmiştir. Battal ve Karabey (2020) Van ilindeki özel hastanede yapmış olduğu araştırmada kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibar üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının kısmi aracı; profesyonel etik standartların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde ise kurumsal sosyal sorumluluğun yine kısmi aracı rol üstlendiğini gözlemiştir. Kerse ve Seçkin (2017) Aksaray ilinde tekstil ve hazır giyim imalatı sektöründe yaptıkları çalışmada katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve anlamlı yönde etkilediğini göstermiştir. Erbir (2020) sağlık sektöründe çalışanlar üzerine yaptıkları bir çalışma sonucu kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların iç girişimcilik özellikleri ile pozitif yönde ilişkili olduğu ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

H₄ Hipotezi, “Stratejik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde KSS algısı aracı rol oynar” olarak verilmiştir. Çoklu regresyon analiz sonuçlarına göre stratejik liderlik ve kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine bakıldığında, kurumsal sosyal sorumluluk

algısının örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı etkisinin pozitif yönlü ($B=0,42$, $p<0,001$) olduğu; benzer şekilde, stratejik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisinin pozitif yönlü ($B=0,29$, $p<0,001$) olduğu ortaya çıkmıştır. Stratejik liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine etkisi kurumsal sosyal sorumluluğun modele dahil edilmesiyle %57'den %30'lara azalmıştır fakat anlamlılığını yitirmemiştir. Dolayısıyla KSS'nin kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara göre H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda değişkenler ile demografik değişkenler arasında farklılık analizi yapılmıştır. Bunun için bağımsız örneklem T testi ile ANOVA testi kullanılmıştır. Demografik değişkenlere göre katılımcıların stratejik liderlik algıları istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmamaktadır. Demografik değişkenlere göre katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmamaktadır. Değişkenlerine göre katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algısı istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmamaktadır, fakat yaş ile kurumsal sosyal sorumluluk ölçeği arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Hastane zaten çok stresli bir alan olmasından dolayı stresin yönetilmesi son derece önemli bir konudur. Yöneticilerin kriz öncesinde, sırasında ve sonrasında bu zorlu süreçte kuruluşlarını etkin bir şekilde yönlendirmek için sergileyecekleri stratejik liderliğin önemli olduğunu belirlenmiştir. Hastanedeki stresli durumu kontrol edilebilmek için yöneticiler stratejik liderlik davranışı sergiler ve onların bu davranışları ile çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk duygusu ortaya çıkar ve bu nedenle yöneticiler örgütsel vatandaşlık davranışı oluşturmakta başrolü oynar.

Bu çalışmanın bilhassa bir hastanede yapılmasındaki temel amaç, sağlık sektöründe yaşanan krizler ile yöneticilerin doğru tutumları arasındaki ilişkiye önem vermek gereğiyledir. Örneğin Covid-19 Pandemisi süresince hastane yönetiminde yer alan kişilerin belirlemiş oldukları doğru ve etkili stratejik politikalar ile bu sürecin olumsuz etkileri en aza indirilebilir. Ayrıca özel hastanelerin değişen çevre koşullarını dikkate alarak kamu kurumlarından daha fazla rekabetçi yönüne dikkat çekmesi gerektiği, bu kurumlarda sürdürülen iş hayatının daha objektif ve arzu edilen sonuçlara yol açacağı savunulmaktadır.

Bu araştırmanın örneklemini Gürcistan'ın Batum şehrindeki özel bir hastanede çalışan bireyler oluşturmuştur. Araştırma ileride daha büyük kitlelerle tekrarlanabilir. Araştırmada yalnızca belirli bir zaman dilimindeki veriler kullanılarak analizler yapılmıştır. Ayrıca sadece Batum'da yapıldığı için diğer illerde veya sektörlerde tekrarlanması avantajlı olabilir. Ek olarak, ülkeler ve kültürler arasında karşılaştırmalarının yanı sıra değişkenlerin ilişkilerinin karşılaştırılması da dahil olmak üzere Gürcistan'da ve diğer ülkelerde karşılaştırmalı çalışmalar yapmak mümkündür.



KAYNAKÇA

- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Abdullah, M. H., & Rashid, N. N. (2012). The Implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) Programs and. *International Journal of Business and Commerce*, 2(1), 67-75.
- Agapishvili, I., Gunashvili, D., Gureshidze, T., Dvalishvili, M., Inauri, L., Margvaqelidze, G., . . . Janibegashvili, N. (2010). *Kamu Hizmetinde Yönetim ve Liderlik*. Tiflis: Sivil Hizmet Bürosu.
- Agapishvili, I., Gunashvili, D., Gureshidze, T., Dvalishvili, M., Inauri, L., Margvaqelidze, G., . . . Janibegashvili, N. (2010). *Kamu Hizmetinde Yönetim ve Liderlik*. Tiflis: Sivil Hizmet Bürosu.
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader Political Skill and Team Performance. *Journal of Management*, 30(3), 309-327.
- Akbolat, M., Durmuş, A., & Ünal, Ö. (2017). Örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisi ve otantik liderliğin aracı rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2), 71-88.
- Akçan, M. (2020). Stratejik Liderlik, Performans ve Örgütsel Özdeşleşme: Havacılık İşletmesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(34), 206-237.
- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.
- Akgemci, T., Çelik, A., & Ertuğrul, G. Ü. (2004). Vizyon Sahibi örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(11), 1-28.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- Aktan, Ç. C., & Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. Ç. C. Aktan içinde, *Kurumsal sosyal sorumluluk: İşletmeler ve sosyal sorumluluk* (s. 7-31). Bornova: İGİAD Yayını.
- Akyürek, M. İ. (2020). Otantik Liderlik: Bir Alanyazın Taraması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 99-109.
- Akyüz, B., & Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Journal of Entrepreneurship & Development/Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2). *Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.
- Akyüz, M. (2018). Stratejik Liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.

- Alkan, D. P., & Arikboğa, F. (2017). Etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi ve bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 349-369.
- Alshihabat, K., & Atan, T. (2020). The mediating effect of organizational citizenship behavior in the relationship between transformational leadership and corporate social responsibility practices: Middle eastern example/Jordan. *Sustainability*, 12(10), 42-48.
- Altaş, S. S., & Çekmecelioğlu, H. G. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 7(28), 47-57.
- Altınkurt, Y. (2007). *Eitim Örgütlerinde Stratejikliderlik Ve Okul Müdürlerinin Stratejikliderlik Uygulamaları*. Anadolu Üniversitesi. Eskişehir: Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss* (3. Baskı b.). İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- Altuntas, S., & Baykal, U. (2010). Relationship between nurses' organizational trust levels and their organizational citizenship behaviors. *Journal of nursing scholarship*, 42(2), 186-194.
- Andrews, R., Boyne, G., Law, J., & Walker, R. (2009). Strategy, structure and process in the public sector: a test of the Miles and Snow model. *Public Administration*, 87(4), 732-749.
- Aquino, K., & Bommer, W. (2003). Preferential mistreatment: How victim status moderates the relationship between organizational citizenship behavior and workplace victimization. *Organization Science*, 14(4), 374-385.
- Argüden, Y. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, 37-44.
- Asgari, A., Mezginjad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87-98.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 163-178.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: "Kurumda çalışma yılı" ve "ücret" değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 94-116.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocemea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlilik Araştırması. *Journal of Management & Economics*, 18(1), 139-155.

- Atsan, M. (2017). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konya Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi . Konya: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atsan, M. (2017). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konya Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi . Konya: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Aydın, M. K. (2012). *Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri İle Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerindeki İlişki*. Gazi Üniversitesi. Ankara: Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydoğan, G. E., & Aydıntan, B. (2020). Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6(1), 51-78.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 213-224.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(1), 13-40.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(2), 73-84.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Balay, R., Kaya, A., & Geçdoğan, Y. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 229-249.
- Balı, S., & Cinel, M. O. (2011). Bir Rekabet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 2(4), 45-60.
- Basım, H., & Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 1-22.
- Battal, F., & Karabey, C. (2020). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal İtibar, Profesyonel Etik Standartlar. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(2), 603-629.
- Bayraktaroğlu, S., Yılmaz, S. E., & Can, M. (2014). Kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 99-122.

- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay dergisi*(59), 125-139.
- Becan, C. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi. *Selçuk İletişim*, 7(1), 16-35.
- Benjamin, L., & Flynn, F. (2006). Leadership style and regulatory mode: Value from fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 216-230.
- Besler, S. (2003). Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 75-86.
- Bircan, İ. (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *Planlama Dergisi*, 42(1), 11-19.
- Boal, K., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Boal, K., & Schultz, P. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The leadership quarterly*, 18(4), 411-428.
- Borman, W. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current directions in psychological science*, 13(6), 238-241.
- Bowd, R., Bowd, L., & Harris, P. (2006). Communicating corporate social responsibility: an exploratory case study of a major UK retail centre. *Journal of Public Affairs: An International Journal*, 6(2), 147-155.
- Bowie, N. (2000). A Kantian theory of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 185-193.
- Boyne, G., & Walker, R. (2010). Strategic management and public service performance: The way ahead. *Public administration review*, 70, 185-192.
- Boz, D., Duran, C., & Yurt, S. (2019). Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim arasındaki etkileşimin veri zarflama ile analizi: BİST kurumsal yönetim endeksindeki firmalar üzerinde bir uygulama. *Journal of Yasar University*, 14(54), 119-126.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 13(4), 1-14.
- Brown, D., & Keeping, L. (2005). Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 245-272.
- Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.

- Büyükyılmaz, O., & Yeğin, T. (2017). Banka Çalışanları Tarafından Algılanan Kişi-Örgüt Uyumuna Ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Sosyal Bilimler Metinleri*(1), 75-87.
- Campbell Pickford, H., & Joy, G. (2016). Organisational Citizenship Behaviours: Definitions and Dimensions. *Saïd Business School RP*, 31, 1-13.
- Carroll, A. (1979). A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. (2000). Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 33-42.
- Ceylan, A., Keskin, H., & Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 51(16), 32-42.
- Cheema, S., Afsar, B., & Javed, F. (2019). Employees' corporate social responsibility perceptions and organizational citizenship behaviors for the environment: The mediating roles of organizational identification and environmental orientation fit. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 9-21.
- Cicero, L., & Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification. *International Journal of Psychology*, 42(5), 297-306.
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. (2012). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri: Kayseri İli'nde bir uygulama. *Atatürk üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, 16(3), 331-349.
- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İşatminive İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi . Çanakkale: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ciulla, J. (2008). Leadership studies and “the fusion of horizons”. *The Leadership Quarterly*, 4(19), 393-395.
- Conger, J., Kanungo, R., & Menon, S. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 747-767.
- Çalışal, S., & Yücel, L. (2019). Hizmetkar liderlik: Refik Saydam örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(3), 167-172.
- Çalışkan, O. (2010). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılama Boyutunun Personelin İş Tatminine Ve İşte Kalma Niyetine Etkisi: Antalya Bölgesinde Yer Alan Beğ Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi. Konya: Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çalışkan, O., & Ünüsan, Ç. (2011). Otel çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısının iş tatmini ve işte kalma niyetine etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 154-166.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi. Erzurum: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çerik, S., & Ozarslan, E. (2008). Çalışanların Sosyal Sorumluluk Boyutlarına İlişkin Algılamaları: İlaç Sektöründe Karsılaştırmalı Bir Uygulama. *Ege Academic Review*, 8(2), 587-604.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 74-84.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 7-36.
- Çiçek, E., & Yurtsever, A. (2015). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bağlamında İşletmeleri Yeşil Pazarlama Stratejilerini Uygulamaya Yönelten Nedenler. *Aksaray İşletmecilik Kongresi*, 1-16.
- Çubukçu, M. (2018). Stratejik Yönetimin Gelişim Süreci ve Stratejik Yönetime Dair Literatürdeki Güncel Araştırma Konularının Sınıflandırılması. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 61-84.
- Davies, B., & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School leadership & management*, 24(1), 29-38.
- Deckop, J., Mangel, R., & Cirka, C. (1999). Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management journal*, 42(4), 420-428.
- Dede, N. P. (2019). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kuramsal Bir Çalışma. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 294-304.
- Deluga, R. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirci, P. (2018). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Gören Motivasyonu Üzerine Etkisi. *International Congress Of Business, Economics And Marketing*, (s. 73-84). Kiev: IBEMS.
- Demirel, Y., Seçkin, Z., & Özçinar, M. (2011). Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-47.

- Den Hartog, D., Van Muijen, J., & Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.
- Deneçli, S. (2015). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Marka Farkındalığına Etkisi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 40, 315-328.
- Derin, N., Demirtaş, Ö., & Doğan, T. G. (2020). Vizyoner Liderlik Davranışlarının Örgütsel Destek Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Rahatlığın Düzenleyici Rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(41), 550-562.
- Dienesch, R., & Liden, R. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 3(11), 618-634.
- Doğan, N., & Başokçu, O. (2010). İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 1(2), 65-71.
- Doğan, S. (2018). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 100-107.
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A., & Sen, S. (2013). The roles of leadership styles in corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 114(1), 155-169.
- Dursun, İ. T., & Köseoğlu, Y. (2016). Üst Kademe Teorisi'ni Yeniden Düşünmek: Üst Yönetim Ekiplerinin Bilişsel Özellikleri & Teorik Açıdan Kapsamı ve Önemi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(4), 117-133.
- Duyan, E., & Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkar liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru. *Istanbul Journal of Sociological Studies*(49), 1-32.
- Düzgün, A. (2018). *Stratejik Liderlik, Sosyal Sermaye Ve Performans Arasındaki İlişkiler: İso 500 İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi. İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Düzgün, A. (2020). İşletme Üst Düzey Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Istanbul Management Journal*(88), 169-200.
- Ece, S., & Algur, A. (2020). Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Yordayıcı Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Toplumsal Bilimler Dergisi*, 4(1), 90-109.
- Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., & Alpkan, L. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 289-297.
- Eraslan, L. (2011). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1), 1-32.
- Erdem, O., & Dikici, A. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.

- Eren, E., & Orhan, U. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Çalışanların Kötü Yönetimi İfşa Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Social Sciences*, 6(2), 455-468.
- Ereş, F. (2004). Eğitim yönetiminde stratejik planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 21-29.
- Erkuş, A. (2008). Duygusal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Erol, G., & Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş teorisi ve işletmelerin paydaşları ile ilişkilerinin yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(31), 199-223.
- Ertürk, E. (2014). *Sosyal Mücadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Selçuk Üniversitesi. Konya: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erzem, M. (2008). Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi. *İstanbul Üniversitesi*(31), 65-81.
- Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen III, B., Douglas, C., & Ferris, G. (2013). Further specification of the leader political skill–leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 516-533.
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1995). Strategy development: past, present and future. *Management Decision*, 33(6), 11-21.
- Field, R. (1979). A critique of the Vroom-Yetton contingency model of leadership behavior. *Academy of Management Review*, 4(2), 249-257.
- Futa, M. S. (2013). The relationship between social responsibility and organizational citizenship behavior in 5 stars hotels operating in Petra city. *European Scientific Journal*, 9(14), 118-133.
- Geçer, H., & Esatoğlu, A. (2010). Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Belirlenmesi. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 9(2), 35-51.
- Gerstner, C., & Day, D. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827-844.
- Graham, J. (2000). Promoting civic virtue organizational citizenship behavior: Contemporary questions rooted in classical quandaries from political philosophy. *Human Resource Management Review*, 10(1), 61-77.
- Graham, J. (2006). Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(2), 89-109.
- Grant, M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis* (5. Basım b.). Oxford: Wiley.

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Guillot, W. (2003). Strategic leadership: Defining the challenge. *Air & Space Power Journal*, 17(4), 67-75.
- Gusmao , F., Christiananta, B., & Ellitan, L. (2018). The Influence of Strategic Leadership and Organizational Learning on Organizational Performance with Organizational Citizenship Behavior as. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 6(4), 123-131.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güğercin, U. (2015). *Bireyin Etik Yaklaşımı ile Kurumsal Değerlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Görev Performansı Üzerindeki Etkisi: Adana İlindeki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Çağ Üniversitesi, Güğercin, U. (2015). Mersin: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H., & Alacalar, A. (2014). Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 540-550.
- Gül, H., & Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17-36.
- Gül, H., & Şahin, K. (2011). Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transformasyonel liderlik ve kamu çalışanlarının transformasyonel liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 237-249.
- Güllüce, A., Kaygın, E., Zengin, Y., Sağbaş, M., & Karabal, C. (2019). Stratejik liderlik anlayışının örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: istanbul ili örneği. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(7), 30-47.
- Gültekin, M., & Polat, A. F. (2019). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Sosyal Medya Yansımaları: Samsung “Duyan Eller” Projesi Örneği”. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 7(2), 816-845.
- Gümüş, S. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi*. İstanbul: Hiperlink.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Hill, T. (2002). *Jop Attitudes and Personality: Predictors of Organizational Citizenship Behaviour*. Nova Scotia: Saint Mary’s University.

- İbicioğlu, H., Özmen, İ., & Sebahattin, T. (2009). Sebahattin, Taş. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İçerli, L., & Yıldırım, M. (2012). Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim bilimleri dergisi*, 4(1), 167-176.
- Ilies, R., Morgeson, F., & Nahrgang, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), 373-394.
- Ireland, R., & Hitt, M. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 43-57.
- İslamoğlu, A. H., & Alınışık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta.
- İşçan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İşatminive Örgütsel Güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşsever, H., Söyük, S., & Şengün, H. (2016). Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Nobel Medicus*, 12(3), 29-38.
- Johnson, J., Briggs, S., & Hogan, R. (1997). *Handbook of personality psychology*. San Diego: Elsevier.
- Jose, A., & Thibodeaux, M. (1999). Institutionalization of ethics: The perspective of managers. *Journal of Business Ethics*, 22(2), 133-143.
- Judge, T., Fluegge, W. E., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership: A review and an agenda for future research. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie A&O*, 50(4), 203-214.
- Kahveci, E. (2008). Strateji, stratejik yönetim ve stratejik yönetim modeli. *Verimlilik Dergisi*(4), 1-20.
- Kakabadse, N., Rozuel, C., & Lee-Davies, L. (2005). Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(4), 277-302.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D., & De Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve iş Tatmini ilişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi. Konya: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabey, C., & Battal, F. (2020). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal İtibar, Profesyonel Etik Standartlar ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(2), 603-629.

- Karacaoğlu, K., & Güney, Y. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği-The Effect Of Teacher's Organizational Commitment On Their Organizational Citizenship Behaviors: Case Of Nevşehir. *Öneri Dergisi*, 9(34), 137-153.
- Karadağ, E., & Mutaftçılar, İ. (2009). Prososyal davranış ekseninde özgecilik üzerine teorik bir çözümleme. *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*(8), 41-69.
- Karaman, A., & Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Karaman, K., Cemil, Y., & Dönder, H. (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53(53), 49-74.
- Kark, R., & Waismel-Manor, R. (2005). Organizational citizenship behavior: What's gender got to do with it? *Organization*, 12(6), 889-917.
- Kaşlı, M. (2011). İş özellikleri modelinin otel işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 159-174.
- Kaya, İ. (2007). Otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler: Geliştirilen bir iş tatmin ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- Kaya, Ş. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışı. *Türk İdare Dergisi*, 476, 265-287.
- Kelgökmen, D. (2010). İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması. *Ege Academic Review*, 10(1), 303-318.
- Kerse, G., & Seçkin, Z. (2017). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(3), 839-853.
- Khoferia, L. (2012). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. Tiflis: Petite.
- Kılıç , D. B. (2016). Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36), 193-236.
- Kılıç, K. C., & Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması*. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 106-113.
- Kılınç, E. (2019). *Dönüşümcü Liderlik İle İşgören Performansı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. İnönü Üniversitesi. Malatya: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, T. (1995). Durumsal liderlik anlayışında gelişmeler. Liderliğe ikameler yaklaşımı (Substitutes for leadership). *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 24(1), 59-76.
- Kirby, P., Paradise, L., & King, M. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *The Journal of educational research*, 85(5), 303-311.

- Kıyak, M., Bozaykut, T., Güngör, P., & Aktas, E. (2011). Strategic leadership styles and organizational financial performance: a qualitative study on private hospitals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1521-1529.
- Kızıl, S. (2016). *Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kurumsal İtibar Algısı Üzerine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin ve Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Rolü*. Atatürk Üniversitesi. Erzurum: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kızıl, S., & Naktiyok, A. (2019). Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kurumsal İtibar Algısı Üzerine Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (KSS) Rolü. *İstanbul Business Research*, 48(1), 64-83.
- Kızıl, S., & Naktiyok, A. (2019). Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kurumsal İtibar Algısı Üzerine Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Rolü. *İstanbul Business Research*, 48(1), 64-83.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Koçoğlu, C. M. (2016). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Tüketici Temelli Marka Denklği Bileşenleri Üzerindeki Etkisi: TR81 Düzey 2 Bölgesindeki Ford Kullanıcıları Üzerine Bir Araştırma*. Bülent Ecevit Üniversitesi. Zonguldak : Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçoğlu, C. M., & Aksoy, R. (2017). Demografik Değişkenlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Üzerindeki Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(1), 89-116.
- Konovsky, M., & Pugh, S. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669.
- Korkmaz, E., Örüçü, E., & Kırboğa, R. (2020). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 16(1), 197-218.
- Köksal, O. (2012). *Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi*. Erciyes Üniversitesi. Kayseri: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, A. A., & Güçlü, N. (2018). Özel okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(3), 241-252.
- Köse, S., Kartal, B., & Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(20), 1-19.
- Köseoğlu, D. (2019). *Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algılamaya Etkisi: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma*. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ocak: Sakarya Üniversitesi.
- Kundl, B., & Saleh, S. (1993). A model of organizational commitment: instrumental and intrinsic motivation and beyond. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 10(2), 154-166.

- Küçük, K., & Yavuz, E. (2018). Hizmetkâr liderlik: Gandhi örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(2), 81-93.
- Küçüküzkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Leblebici, D. (2008). 21. yüzyılın liderlik anlayışına bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- Lian, L. K., & Tui, L. G. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2), 59-96.
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Lin, C.-P., Lyau, N.-M., Tsai, Y.-H., Chen, W.-Y., & Chiu, C.-K. (2010). Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 357-372.
- Lo, M.-C., & Ramayah, T. (2009). Dimensionality of organizational citizenship behavior (OCB) in a multicultural society: The case of Malaysia. *International Business Research*, 2(1), 48-55.
- Magness, V. (2006). Strategic posture, financial performance and environmental disclosure: An empirical test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(4), 540-563.
- Maignan, I., & Ferrell, O. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Makharadze, I. (2022). *Stratejik Liderlik*. Selçuk Üniversitesi. Konya: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Malik, S. H., Aziz, S., & Hassan, H. (2014). Leadership behavior and acceptance of leaders by subordinates: Application of path goal theory in telecom sector. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(2), 170-175.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., & McNamara, R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 141-147.
- Masood, S., Dani, S., Burns, N., & Backhouse, C. (2006). Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941-949.
- Mazutis, D., Morris, Z., & Olsen, K. (2011). Leadership at the Graduate Studies and Postdoctoral Levels. *Vanier Canada Graduate Scholarship Program*, 1, 1-44.
- McCarthy, S., Oliver, B., & Song, S. (2017). Corporate social responsibility and CEO confidence. *Journal of Banking & Finance*, 75, 280-291.

- Mehra, P., & Krishnan, V. (2005). Impact of Svadharma-orientation on transformational leadership and followers' trust in leader. *Journal of Indian Psychology*, 23(1), 1-18.
- Menguc, B., Auh, S., & Shih, E. (2007). Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. *Journal of business research*, 60(4), 314-321.
- Mohr, L., & Webb, D. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *Journal of consumer affairs*, 39(1), 121-147.
- Moir, L. (2021). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 1(2), 16-22.
- Morçin, S. E., & Çarıkçı, İ. (2016). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 97-112.
- Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
- Nicholls, J. (1993). The paradox of managerial leadership. *Journal of General management*, 18(4), 1-14.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership Theory and Practice*. Los Angeles: Sage.
- Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *international Journal of human resource management*, 11(4), 766-788.
- Ogunfowora, B. (2009). *The Consequences of Ethical Leadership: Comparisons with Transformational Leadership*. University of Calgary. Calgary: Department of psychology.
- Oğuz, G. V., & Bilgen, İ. (2017). Kurumsal sosyal sorumluluğun satın alma niyeti üzerindeki etkisi: İstanbul ilinde bir araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 51-72.
- Oğuzhan, Y., Aslan, M., & Uysal, Ş. (2021). Otantik Liderlik-Lider Üye Etkileşimi-Yabancılaşma Arasındaki İlişkilerin Kuramsal Olarak İncelenmesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 43-52.
- Organ, D., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The journal of social psychology*, 135(3), 339-350.
- Ömürgönülşen, M., & Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Önder, Ş. (2019). İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumlulukları Ve Finansal Performansı Arasındaki İlişkinin Çift Yönlü İncelenmesi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 12(2), 181-196.

- Örücü, E., & İzci, Ç. (2015). Otel Çalışanları Açısından Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(45), 31-47.
- Örücü, E., & Kaçan, A. (2019). İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Eczane Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 167-189.
- Özalp, İ., Tonus, H. Z., & Sarıkaya, M. (2008). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerinin kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 69-84.
- Özdemir, H. (2007). *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama*. Marmara Üniversitesi. İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(20), 117-135.
- Özkaya, B. (2010). İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışının Uzantısı Olarak Yeşil Pazarlama Bağlamında Yeşil Reklamlar. *Öneri Dergisi*, 9(34), 247-258.
- Özler, E. (2013). *Liderlik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, M. (2021). *Türkiye Cumhuriyeti Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü: Adana'da Faaliyet Gösteren KOBİler Üzerine Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi. Adana: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, Z., & Teber, S. (2006). Kariyer yönetiminin çalışan motivasyonuna etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı örneği. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 67-91.
- Page, D., & Wong, T. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The human factor in shaping the course of history and development*, 1-28.
- Patan, İ. (2019). Türkiye’de Yapılan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Sosyal Girişimler Bağlamında Sınıflandırılması, Koç Holding ve Turkcell Örneği. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 51-62.
- Peretomode, O. (2012). Situational and contingency theories of leadership: Are they the Same. *IOSR Journal of Business and Management*, 4(3), 13-17.
- Perihan, A. (2019). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Örgütsel Sınızm Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama*. İstanbul Gelişim Üniversitesi. İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pisapia, J. (2006). *Mastering change in a globalizing world: New directions in leadership*. The Chinese University of Hong Kong. Hong Kong: Faculty of Education, Hong Kong Institute of Educational Research.

- Pisapia, J., & Ying, L. (2011). Values and actions: An exploratory study of school principals in the mainland of China. *Frontiers of Education in China*, 6(3), 361-387.
- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, 5(1), 41-68.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Polat, S., & Ceep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331.
- Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of marketing research*, 31(3), 351-363.
- Ramazanoğlu, F., & Bahçeci, B. (2006). Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 52-56.
- Reber, G., Auer-Rizzi, W., & Maly, M. (2004). The behaviour of managers in Austria and the Czech Republic: an intercultural comparison based on the Vroom/Yetton model of leadership and decision making. *Journal for East European Management Studies*, 4, 411-429.
- Reddin, W. (1967). 3-D Management style theory-typology based on task and relationships orientations. *Training and Development journal*, 21(4), 8-17.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. Tiflis: İlyas Devlet Üniversitesi.
- Rowe, W. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 81-94.
- Sakarya, Ş., Yıldırım, A., & Aytekin, S. (2014). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Açıklamalarının Finansal Performans Üzerine Etkisi: Bist-30'da Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 1-16.
- Saruhan, Ş. (1994). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Öneri Dergisi*, 1(1), 18-21.
- Schnake, M., Dumler, M., & Cochran, D. (1993). The relationship between "traditional" leadership, "super" leadership, and organizational citizenship behavior. *Group & Organization Management*, 18(3), 352-365.
- Schwartz, M., & Carroll, A. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business ethics quarterly*, 13(4), 503-530.
- Seyitoğulları, O. (2020). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Çevre Muhasebesi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*. Dicle Üniversitesi. Diyarbakır: Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Soba, M., Akman, E., & Eroğlu, E. (2018). Liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin İzmir Karabağlar İlçesinde bulunan devlet okulları üzerinden incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 1123-1147.
- Solmaz, B. (2005). İşletmelerin Değişen Konumuyla Gelişen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilinci Ve Turkcell'in Desteklediği "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" Projesinin Genel Bir Değerlendirmesi. *Selçuk İletişim*, 4(1), 116-125.
- Sökmen, A., & Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2381-2402.
- Spreitzer, G., Coleman, M., & Gruber, D. (2007). Positive strategic leadership: lessons from a university president. *Being There Even When You Are Not* (s. 159-174). içinde Emerald Group Publishing Limited.
- Suliman, A., & Al Obaidli, H. (2013). Leadership and organizational citizenship behavior (OCB) in the financial service sector: The case of the UAE. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(2), 115-134.
- Şaklak, Ö. (2018). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği*. Gazi Üniversitesi. Ankara: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şanal, M. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 529-538.
- Şentürk, F., Boğan, E., & Bayırlı, M. (2019). Etik Liderlik ve Materyalist Eğilimlerin Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısına Etkisi: Alanya Örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 16(1), 136-153.
- Şentürk, F., Durak, M., Yılmaz, E., Kaban, T., Kök, N., & Baş, A. (2016). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma A Research On Determining The Effects Of Transformational And Transactional Leadership On Individual Innovativeness. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(17), 173-198.
- Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2016). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tabachnick, B., Fidell, L., & Ullman, J. (2007). *Using multivariate statistics*. California: Pearson Boston, MA.
- Tabak, , A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 89-106.
- Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(31), 121-144.

- Taş, Y. F., & Aksu, A. (2011). Toplam kalite yönetimi ve stratejik liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 351-361.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 23-45.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Titrek, O., Bayrakçı, M., & Zafer, D. (2009). Öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 17, 1-28.
- Tokgöz, E., & Seymen, O. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel sinizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: Elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 363-387.
- Tokmak, M. (2019). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 183-202.
- Tone Hosmer, L. (1982). The Importance Of Strategic Leadership. *Journal of Business Strategy*, 3(2), 47-57.
- Top, S., & Ege, E. (2012). İşletmelerde vekalet teorisinin öngörü ve varsayımları bağlamında yönetim olgusuna genel bir bakış. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*(27), 62-84.
- Tracey, J., & Hinkin, T. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? *Group & Organization Management*, 23(3), 220-236.
- Tuan, L. (2012). Corporate social responsibility, leadership, and brand equity in healthcare service. *Social Responsibility Journal*, 8(3), 347-362.
- Turan, B. (2014). *Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algısının Stratejik Liderlik Davranışları Üzerindeki Rolü: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi. Erzurum: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turhan, Ö. (2019). *Duygusal Emelin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Yaşamda Yalnızlığın Aracı Rolü: Bir Araştırma*. İstanbul Kültür Üniversitesi. İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turnley, W., Bolino, M., Lester, S., & Bloodgood, J. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29(2), 187-206.

- Türk, M., & Akraha, M. (2017). Stratejik liderlik algılarının çalışan performansına etkisi: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(16), 182-196.
- Uğurluoğlu, Ö. (2009). *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi*. Hacettepe Üniversitesi. Ankara: Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Utecht, R., & Heier, J. W. (1976). The contingency model and successful military leadership. *Academy of Management Journal*, 19(4), 606-618.
- Uzkesici, N. (2005). Kurumsal sosyal sorumluluk: İşletmelerde paydaş beklentilerinin karşılanmasında yeni fırsatlar ve tuzaklar. *Kurgu Dergisi*, 21(1), 66-81.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
- Vuran, Y. (2019). *Karizmatik Liderliğin İş Tatminine Etkisindeki Lider-Takipçi Etkileşimi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü*. Hasan Kalyoncu Üniversitesi. Gaziantep: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Walumbwa, F., Morrison, E., & Christensen, A. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The leadership quarterly*, 23(5), 953-964.
- Wayne, S., & Green, S. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human relations*, 46(12), 1431-1440.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247-261.
- Werther Jr, W., & Chandler, D. (2010). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. Los Angeles: Sage.
- Wu, L.-Z., Kwan, H., Yim, F.-k., Chiu, R., & He, X. (2015). CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Moderated Mediation Model. *Journal of Business Ethics*, 130(40), 819-831.
- Yalçın, A., & İplik, F. (2007). A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(18), 483-500.
- Yalman, Y., & Çonkar, K. (2020). Türkiye’de, İşletmelerin ÇTürkiye’de, İşletmelerin Çalışanlarına Yönelik Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Kurumsal İtibara Etkisi. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 4(2), 393-408.
- Yekeler, K. (2015). *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü*. Atatürk Üniversitesi. Erzurum: Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 196-217.
- Yener, M., & Aykol, S. (2009). Girişimcilik Değerleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 255-271.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara üniversitesi sbf dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yong, A., & Pearce, S. (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 9(2), 79-94.
- Yoon, M., & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of business research*, 56(8), 597-611.
- Yücel, İ., & Kılıç, E. (2017). Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Üzerine Etkileri: Erzincan Üniversitesi'nde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 81-94.

EK 1- ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu anket **bilimsel araştırma** amacıyla hazırlanmıştır. Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dahilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplarınızın gizli tutulacağına dair bize olan güveninizi sağlamak için sizden isminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir işareti anket formu üzerine yazmamanızı önemle hatırlatınız.

Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Dr. Öğretim Üyesi Melis ATTAR ve YL Öğr. İndiana MAKHARADZE

Cinsiyetiniz?	☐ Erkek ☐ Kadın	Medeni Durumunuz?	☐ Evli ☐ Bekar
Yaşınız?	☐ 18-24 ☐ 25-34	☐ 35-49 ☐ 50-65	

Pozisyonunuz	☐ Genel Müdür ☐ Avukat ☐ İK ve Pazarlama Servisi ☐ Teknik Servis ☐ kalite yönetimi ☐ Muhasebe ☐ Finans bölümü ☐ Doktor ☐ Doktor yardımcısı ☐ Hemşire ☐ Hemşire Asistanı ☐ Danışman ☐ Temizlik Hizmeti ☐ Diğer -----
Eğitim durumunuz?	☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Hastanede kaç yıldır çalışmaktasınız?	☐ 1 – 3 ☐ 4 – 6 ☐ 7 – 9 ☐ 10 – 15 ☐ 16 – 20 ☐ 20 yıl üzeri

Stratejik liderlik Ölçeği: Lütfen aşağıdaki ifadeleri, katılım durumunuza göre işaretleyiniz.

① Kesinlikle Katılmıyorum ② Katılmıyorum ③ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ④ Katılıyorum ⑤ Kesinlikle Katılıyorum

1. İşlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergiler.	①	②	③	④	⑤
2. Fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur.	①	②	③	④	⑤
3. Bize karşı dürüsttür.	①	②	③	④	⑤
4. Nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar.	①	②	③	④	⑤
5. Sonuçlardan bizi sorumlu tutar.	①	②	③	④	⑤
6. "Doğru olanı" yapmamız için bizi teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
7. Yardım sağlamak için bir orta yol bulur.	①	②	③	④	⑤
8. İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.	①	②	③	④	⑤
9. Kurum çalışanları ile ortaklık geliştirir.	①	②	③	④	⑤
10. Görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.	①	②	③	④	⑤
11. Çalışanların özel hayatına saygı duyar.	①	②	③	④	⑤
12. Hastane dışındaki kurumlarla/insanlarla ortaklık geliştirir.	①	②	③	④	⑤
13. Bizi, lider olmaya özendirir.	①	②	③	④	⑤
14. Kuralları ve politikaları işletir.	①	②	③	④	⑤
15. Hastanenin uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
16. Kendisine yardım edildiğinde ödül verir.	①	②	③	④	⑤
17. İlkelere dayalı alınan kararların arkasında durur	①	②	③	④	⑤
18. Politika oluşturur.	①	②	③	④	⑤
19. Bize karşı dürüsttür.	①	②	③	④	⑤
20. Yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.	①	②	③	④	⑤
21. Hastane için, çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.	①	②	③	④	⑤
22. Hastanenin çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.	①	②	③	④	⑤
23. Fırsatları gömmenize yardım eder.	①	②	③	④	⑤
24. Verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.	①	②	③	④	⑤
25. Çalışmalarımızı takip eder.	①	②	③	④	⑤
26. Yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.	①	②	③	④	⑤
27. İşlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.	①	②	③	④	⑤
28. Müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.	①	②	③	④	⑤
29. Ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır	①	②	③	④	⑤
30. İşlerin yerine getirilmesinde kurum çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır	①	②	③	④	⑤
31. Güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.	①	②	③	④	⑤
32. Tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde hastanenin temel değerlerini vurgular.	①	②	③	④	⑤
33. Görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.	①	②	③	④	⑤
34. Geniş bir insan kitlesiyle ilişkidedir	①	②	③	④	⑤
35. Bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.	①	②	③	④	⑤

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Lütfen aşağıdaki ifadeleri, katılım durumunuza göre işaretleyiniz.

① Kesinlikle Katılmıyorum ② Katılmıyorum ③ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ④ Katılıyorum ⑤ Kesinlikle Katılıyorum

1. İş yükü fazla olan çalışanlara yardımcı olurum.	①	②	③	④	⑤
2. Görev bilinci en yüksek olan çalışanlardan biriyimdir.	①	②	③	④	⑤
3. Hastanede her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir.	①	②	③	④	⑤
4. İş arkadaşlarıma sorun yaratmaktan kaçınırım.	①	②	③	④	⑤
5. Hastanedeki değişiklikleri sürekli olarak takip ederim.	①	②	③	④	⑤
6. Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırım.	①	②	③	④	⑤

7. Aldığım ücretin hakkını vermem gerektiğine inanırım	①	②	③	④	⑤
8. Önemsiz konularla ilgili şikâyet ederek çok zaman kaybederim.	①	②	③	④	⑤
9. Davranışlarının iş arkadaşları üzerindeki etkisini dikkate alırım.	①	②	③	④	⑤
10. Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım.	①	②	③	④	⑤
11. Herhangi bir nedenle işinin başında olmayan çalışanların işlerinin yürütmesini sağlarım.	①	②	③	④	⑤
12. İşe gelmemek için bir nedenim olsa bile devamsızlık yapmamaya çalışırım.	①	②	③	④	⑤
13. İşimle ilgili konuları gereksiz yere büyütürüm	①	②	③	④	⑤
14. İş arkadaşları hakkını ihlal etmem.	①	②	③	④	⑤
15. Katılım zorunlu olmamasına rağmen, banka imajı için önemli olan faaliyetlere katılırım	①	②	③	④	⑤
16. İşle ilgili problemleri olan çalışanlara, gönüllü olarak yardım ederim.	①	②	③	④	⑤
17. İşimi yaparken belirlenen saatler dışında mola vermem.	①	②	③	④	⑤
18. Olumlu yönler yerine, her zaman hatalara odaklanırım.	①	②	③	④	⑤
19. Çalışma arkadaşlarımla aramda sorun oluşmaması için önlemler alırım	①	②	③	④	⑤
20. Hastanedeki duyuru vemesaj benzeri açıklamaları okur ve bunlara ayak uydurmaya çalışırım.	①	②	③	④	⑤
21. İşe yeni başlamış çalışanların ortama alışmalarına, zorunlu olmadığım halde yardımcı olurum.	①	②	③	④	⑤
22. Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile hastane kurallarına uyarım.	①	②	③	④	⑤
23. Hastanede yapılanlarda her zaman kusur bulurum.	①	②	③	④	⑤
24. Davranışlarımın, diğer çalışanların işleri üzerindeki etkisine dikkat ederim.	①	②	③	④	⑤

Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Lütfen aşağıdaki ifadeleri, katılım durumunuza göre işaretleiniz.					
1. Çalıştığım işletme, karımı maksimize etmede başarılıdır.	①	②	③	④	⑤
2. Çalıştığım işletme, faaliyet giderlerini düşürmek için çabalamaktadır.	①	②	③	④	⑤
3. Çalıştığım işletme, çalışanların verimliliğini yakından izlemektedir.	①	②	③	④	⑤
4. Çalıştığım işletmenin tepe yönetimi uzun vadeli stratejiler oluşturmaktadır.	①	②	③	④	⑤
5. Çalıştığım işletme faaliyetlerinde yasal düzenlemelere uygun hareket etmektedir	①	②	③	④	⑤
6. Çalıştığım işletme çalışanlarla ilgili yasal düzenlemelere uygun hareket etmektedir	①	②	③	④	⑤
7. Çalıştığım işletmede, işgücü çeşitliliğini (yaş, cinsiyet, gelir vb.) teşvik edici programlar bulunmaktadır.	①	②	③	④	⑤
8. Çalıştığım işletme çalışanların ücretlendirilmesi ve terfilerinde ayrımcılığı önleyici düzenlemelere sahiptir.	①	②	③	④	⑤
9. Çalıştığım işletmede kapsamlı davranış kodları bulunmaktadır.	①	②	③	④	⑤
10. Bu işletmedeki iş görenler, güvenilir bir firmada çalıştıklarını algılamaktadırlar.	①	②	③	④	⑤
11. Çalıştığım işletmede diğer çalışanlar ve iş ortaklarına karşı adaletli olmak, iş gören değerlendirme sürecinin içsel bir parçasıdır	①	②	③	④	⑤
12. Çalıştığım işletmede yanlış davranışları rapor etmek olumlu bir davranış olarak algılanmakta ve bununla ilgili uygun bir prosedür bulunmaktadır.	①	②	③	④	⑤
13. Çalıştığım işletmede iş görenler, her bir müşteriye gerekli olan bilgileri doğru ve eksiksiz bir şekilde sağlar.	①	②	③	④	⑤
14. Çalıştığım işletme, iş görenleri kişisel gelişim ve eğitimleri konusunda destekler.	①	②	③	④	⑤
15. Çalıştığım işletmede uygulanan esnek örgüt politikaları, iş görenlerin iş ve özel yaşamlarını daha iyi uyumlaştırmalarını sağlar.	①	②	③	④	⑤
16. Çalıştığım işletme, sosyal kurumları yeterli düzeyde destekler.	①	②	③	④	⑤
17. Çalıştığım işletmede, enerji ve hammadde israflarını azaltıcı uygulamalar yer almaktadır.	①	②	③	④	⑤
18. Çalıştığım işletme, diğer kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapmaktadır.	①	②	③	④	⑤

Anket (Gürcüce)

მეორფასო მონაწილე;

ეს კითხვარი მომზადებულია სამეცნიერო კვლევისთვის. თქვენ მიერ მოწოდებული პასუხები გამოყენებული იქნება მხოლოდ შესაბამისი სამეცნიერო კვლევის ფარგლებში და თქვენი ვინაობა მკაცრად კონფიდენციალური იქნება. იმისათვის, რომ დარწმუნდეთ, რომ თქვენი პასუხები კონფიდენციალური იქნება, ჩვენ მტკიცედ შეგახსენებთ, რომ არ დაწეროთ თქვენი სახელი ან რაიმე ნიშანი, რამაც შეიძლება გამოავლინოს თქვენი ვინაობა კითხვარზე.

წინასწარ გმადლობთ ამ კვლევაში თქვენი წვლილისთვის.

პროფესორი. მელის ათთარ და მაგისტრატურის სტუდენტი ინდიანა მახარაძე

სქესი	☐ კაცი ☐ ქალი	ოჯახური მდგომარეობა	☐ დაოჯახებული ☐ დასაოჯახებელი
ასაკი	☐ 18-24 ☐ 25-34 ☐ 35-49 ☐ 50-65		
თანამდებობა	☐ გენერალური დირექტორი ☐ იურისტი ☐ HR და მარკეტინგის სამსახური ☐ ტექნიკური სამსახური ☐ ხარისხის სამსახური ☐ ბუღალტერია ☐ ფინანსური სამსახური ☐ ექიმი ☐ უმცროსი ექიმი ☐ ☐ ექთანი ☐ ექთნის დამხმარე ☐ რეგისტრატორი ☐ დასაუფთავების სამსახური ☐ სხვა-----		
განათლება	☐ საშუალო სკოლა ☐ კოლეჯი ☐ ბაკალავრი ☐ მაგისტრატურა ☐ დოქტორანტურა		
რამდენი წელია მუშაობთ საავადმყოფოში?	☐ 1 - 3 ☐ 4 - 6 ☐ 7 - 9 ☐ 10 - 15 ☐ 16 - 20 ☐ 20 წელი და ზემოთ		

სტრატეგიული ლიდერი : გთხოვთ, ქვემოთ მოცემულ წინადადებებზე თქვენი მონაწილეობის დონის მიხედვით შემოაზოთ.

① კატეგორიულად არ ვეთანხმები ② არ ვეთანხმები ③ არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები ④ ვეთანხმები ⑤ სრულიად ვეთანხმები

მენეჯერი:

1. საქმის გასაკეთებლად პროფესიულ ქცევებს ავლენს.	①	②	③	④	⑤
2. ის გვებმარება ჩვენი იდეების ჩამოყალიბებაში.	①	②	③	④	⑤
3. ჩვენს მიმართ პატიოსანია.	①	②	③	④	⑤
4. გავლენიან ხალთან კარგად ამყარებს კონტაქტს.	①	②	③	④	⑤
5. ჩვენი საქმიანობის შედეგებიდან გამომდინარე პასუხისმგებლობას გვაკისრებს.	①	②	③	④	⑤
6. საქმეების სწორი კუთხით წასამართავად გვახალისებს.	①	②	③	④	⑤
7. ჩვენს დასახმარებლად საერთო გზას პოულობს.	①	②	③	④	⑤
8. ამა თუ იმ საქმის განსახორციელებლად გადაწყვეტილებას ღებულობს.	①	②	③	④	⑤
9. ავითარებს პარტნიორულ ურთიერთობებს თავის თანაშრომლებთან.	①	②	③	④	⑤
10. პატივს სცემს ჩვენს შეხედულებებს და ითვალისწინებს მათ.	①	②	③	④	⑤
11. თანაშრომლების პირად ცხოვრებას პატივს სცემს.	①	②	③	④	⑤
12. საავადმყოფოს გარეთ არსებულ კომპანიებთან და პიროვნებებთან ავითარებს პარტნიორულ ურთიერთობებს.	①	②	③	④	⑤

13. ჩვენ ლიდერული უნარ-ჩვევების გამოსამჟღავნებლად გვახალისებს.	①	②	③	④	⑤
14. საავადმყოფოს ზოგად წესებსა და პოლიტიკას ახორციელებს.	①	②	③	④	⑤
15. მოგვიწოდებს, დავრჩეთ საავადმყოფოს გრძელვადიანი მიზნების მიმართ ერთგული.	①	②	③	④	⑤
16. აჯილდოებს, როდესაც მას ეხმარებიან.	①	②	③	④	⑤
17. პრინციპებზე დაყრდნობით მიღებული გადაწყვეტილების უკან დგას.	①	②	③	④	⑤
18. საავადმყოფოს პოლიტიკას ქმნის.	①	②	③	④	⑤
19. ჩვენს მიმართ პატიოსანია.	①	②	③	④	⑤
20. არ ტოვებს დახმარებას გადაუხდელად.	①	②	③	④	⑤
21. ცდილობს შექმნას მიზანი საავადმყოფოსთვის, რომელშიც თანამშრომლები მონაწილეობენ.	①	②	③	④	⑤
22. საავადმყოფოს ინტერესებს საკუთარ ინტერესებზე მაღლა აყენებს.	①	②	③	④	⑤
23. გვხმარება შესაძლებლობების დანახვაში.	①	②	③	④	⑤
24. გვაკისრებს პასუხისმგებლობას ჩვენს მიერ მიცემულ დაპირებებზე.	①	②	③	④	⑤
25. აკონტროლებს ჩვენს მიერ შესრულებულ საქმიანობას.	①	②	③	④	⑤
26. შესასრულებელი საქმეების განხორციელების სანაცვლოდ ჯილდოს გვპირდება.	①	②	③	④	⑤
27. ამა თუ იმ საქმის განსახორციელებლად საჭირო ადამიანებთან ამყარებს კონტაქტს.	①	②	③	④	⑤
28. ამა თუ იმ საკითხზე კონსულტაციების მისაღებად იერარქიის დაცვას მოითხოვს.	①	②	③	④	⑤
29. ყველასთვის საერთო ხედვის შექმნას ცდილობს.	①	②	③	④	⑤
30. სამუშაოების შესრულებისას იყენებს საავადმყოფოს თანამშრომელთა ცოდნას.	①	②	③	④	⑤
31. ინარჩუნებს ურთიერთობას ძალაუფლებისა და გავლენის მქონე ადამიანებთან.	①	②	③	④	⑤
32. ხაზს უსვამს საავადმყოფოს ძირითად ღირებულებებს დისკუსიებისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.	①	②	③	④	⑤
33. განსხვავებული შეხედულებების არსებობისას აწარმოებს მოლაპარაკებებს.	①	②	③	④	⑤
34. ის ურთიერთობს ადამიანთა ფართო წრეებთან.	①	②	③	④	⑤
35. ჩვენთან ურთიერთობისას მნიშვნელობას ანიჭებს ორმხრივ დახმარებას.	①	②	③	④	⑤

ორგანიზაციული მოქალაქეობრივი ქცევა : გთხოვთ, ქვემოთ მოცემულ წინადადებები თქვენი მონაწილეობის დონის მიხედვით შემოხაზოთ.

① კატეგორიულად არ ვეთანხმები ② არ ვეთანხმები ③ არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები ④ ვეთანხმები ⑤ სრულიად ვეთანხმები

1. სამუშაოს მხრივ მეტად დატვირთულ თანამშრომლებს ვეხმარები.	①	②	③	④	⑤
2. მაღალი პასუხისმგებლობის გრძნობის მქონე თანამშრომელთაგან ერთ-ერთი ვარ.	①	②	③	④	⑤
3. საავადმყოფოში ყოველთვის სხვების მხრიდან მოსაგვარებელი ღია საკითხების მომგვარებელ პერსონალს შორის ვარ.	①	②	③	④	⑤

4. თანამშრომლებთან პრობლემების შექმნას თავს ვარიდებ.	①	②	③	④	⑤
5. მუდმივად ვაკვირდები საავადმყოფოში განხორციელებულ ცვლილებებს.	①	②	③	④	⑤
6. ყოველთვის მზად ვარ დავეხმარო გარშემომყოფებს.	①	②	③	④	⑤
7. ხელფასი სახით მჯერა იმას ვიღებ რასაც ვიმსახურებ.	①	②	③	④	⑤
8. უმნიშვნელო საკითხებზე წუწუნით დიდ დროს ვკარგავ .	①	②	③	④	⑤
9. ვითვალისწინებ ჩემი ქცევის გავლენას ჩემს თანამშრომლებზე.	①	②	③	④	⑤
10. არასავალდებულო თუმცა დიდი მნიშვნელობის მატარებელ თათბირებს ვესწრები.	①	②	③	④	⑤
11. მე ვუზრუნველყოფ იმ თანამშრომლების სამუშაოს შესრულებას რომლებიც რაიმე მიზეზით არ იმყოფებიან სამსახურში.	①	②	③	④	⑤
12. სამსახურში არ მისვლის მიზეზიც რომ მქონდეს ვედილობ არ გავაცდინო სამსახური.	①	②	③	④	⑤
13. ჩემს საქმიანობასთან დაკავშირებულ საკითხებს არასაჭირო ადგილას ზედმეტად ვაზვიადებ.	①	②	③	④	⑤
14. მე არ ვარღვევ ჩემი კოლეგების უფლებებს.	①	②	③	④	⑤
15. მიუხედავად იმისა, რომ მონაწილეობა არ არის სავალდებულო, ვმონაწილეობ საავადმყოფოს იმიჯისთვის მნიშვნელოვან აქტივობებში.	①	②	③	④	⑤
16. ნებაყოფლობით ვეხმარები თანამშრომლებს, რომლებსაც აქვთ სამსახურთან დაკავშირებული პრობლემები.	①	②	③	④	⑤
17. სამუშაოს შესრულებისას განსაზღვრული შესვენების საათის გარდა არ ვისვენებ.	①	②	③	④	⑤
18. მე ყოველთვის ვკონცენტრირდები შეცდომებზე ვიდრე დადებით შედეგებზე.	①	②	③	④	⑤
19. მე ვიღებ წინასწარ ზომებს, რათა თავიდან ავიცილოთ პრობლემები ჩემს კოლეგებთან.	①	②	③	④	⑤
20. საავადმყოფოს მიერ გაკეთებულ განცხადებებსა და მესიჯის მსგავს განმარტებებს ყოველთვის ვკითხულობ ვედილობ ფეხი ავუწყო მათ.	①	②	③	④	⑤
21. მიუხედავად იმისა რომ არ ვარ ვალდებული მაინც ვედილობ დავეხმარო სამსახურში ახლად დასაქმებულ თანამშრომლებს გარემოსთან შეგუებაში.	①	②	③	④	⑤
22. მე ვიცავ საავადმყოფოს წესებს მაშინაც კი, როცა ამის შესახებ არავინ იცის.	①	②	③	④	⑤
23. საავადმყოფოს მიერ გაკეთებულ საქმეებში ყოველთვის ვპოულობ ხარვეზებს.	①	②	③	④	⑤
24. ყურადღებას ვაქცევ ჩემს ქცევის გავლენას სხვა თანამშრომლების სამუშაო პროცესზე.	①	②	③	④	⑤

კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა: გთხოვთ, ქვემოთ მოცემულ წინადადებები თქვენი მონაწილეობის დონის მიხედვით შემოხაზოთ.

1. საავადმყოფო სადაც ვმუშაობ, წარმატებით ახერხებს მოგების მაქსიმიზაციას.	①	②	③	④	⑤
2. საავადმყოფო სადაც ვმუშაობ, წარმოების ხარჯების შემცირებაზე მუშაობს.	①	②	③	④	⑤
3. საავადმყოფო სადაც ვმუშაობ, მომუშავეთა შრომისნაყოფიერებას ახლოდან აკვირდება.	①	②	③	④	⑤
4. საავადმყოფო სადაც ვმუშაობ, მაღალი რგოლის მენეჯმენტი უზრუნველყოფს გრძელვადიანი სტრატეგიების დასახვას.	①	②	③	④	⑤

5. საავადმყოფო სადაც ვმუშაობ, თავის საქმიანობაში ხელმძღვანელობს საკანონმდებლო რეგულაციების მიხედვით.	①	②	③	④	⑤
6. საავადმყოფო სადაც ვმუშაობ, თანამშრომლებთან დაკავშირებით ხელმძღვანელობს კანონით დადგენილი წესებით.	①	②	③	④	⑤
7. საავადმყოფო სადაც ვმუშაობ, არის პროგრამები, რომლებიც ხელს უწყობს სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებას (ასაკი, სქესი, შემოსავალი და ა.შ.)	①	②	③	④	⑤
8. საავადმყოფო სადაც ვმუშაობ აქვს რეგულაციები, რომლებიც ხელს უშლის დისკრიმინაციას თანამშრომლების ანაზღაურებისა და დაწინაურების კუთხით.	①	②	③	④	⑤
9. საავადმყოფო სადაც ვმუშაობ, აქვს ქცევის ყოვლისმომცველი კოდექსი.	①	②	③	④	⑤
10. საავადმყოფოში მომუშავე თანამშრომლები აღიქვამენ, რომ მუშაობენ სანდო საავადმყოფოში.	①	②	③	④	⑤
11. საავადმყოფო სადაც ვმუშაობ, სხვა თანამშრომლებისა და ბიზნეს პარტნიორების მიმართ სამართლიანობა, თანამშრომელთა შეფასების პროცესის შიდა ნაწილია.	①	②	③	④	⑤
12. საავადმყოფო სადაც ვმუშაობ, შეცდომების შესახებ შეტყობინება აღიქმება როგორც პოზიტიური ქცევა და ამისთვის არსებობს შესაბამისი პროცედურა.	①	②	③	④	⑤
13. საავადმყოფო სადაც ვმუშაობ, თანამშრომლები თითოეულ მომხმარებელს აწვდიან საჭირო ინფორმაციას ზუსტად და სრულად.	①	②	③	④	⑤
14. საავადმყოფო სადაც ვმუშაობ, მხარს უჭერს თავის თანამშრომლებს პიროვნულ განვითარებასა და პერიოდულ დატრენინგებას.	①	②	③	④	⑤
15. საავადმყოფო სადაც ვმუშაობ, მოქნილი ორგანიზაციული პოლიტიკის საშუალებით უზრუნველყოფს თანამშრომლების სამუშაო და პირადი ცხოვრების ჰარმონიზაციას.	①	②	③	④	⑤
16. საავადმყოფო სადაც ვმუშაობ, მხარს უჭერს სოციალურ ინსტიტუტებს.	①	②	③	④	⑤
17. საავადმყოფო სადაც ვმუშაობ, აქვს პრაქტიკა, რომელიც ამცირებს ენერგიისა და ნედლეულის ზედმეტ მოხმარებას.	①	②	③	④	⑤
18. საავადმყოფო სადაც ვმუშაობ, თანამშრომლობს სხვა ინსტიტუტებსა და ორგანიზაციებთან.	①	②	③	④	⑤

EK-2 ETİK KURUL RAPORU

Evrak Tarih ve Sayısı: 30.05.2022-E.293399



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı



Sayı : E-22752295-050.01.04-293399
Konu : INDIANA MAKHARADZE

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 17.05.2022 tarihli, 286527 sayılı yazı

İlgi yazınızla Etik Kuruluna müracaat eden, Enstitünüz Yönetim Organizasyon Bilim Dalı 174227011009 Numaralı Yüksek Lisans programı öğrencisi INDIANA MAKHARADZE'nin, "Stratejik Liderlik Davranışı Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Aracı Rolü" konulu müracaatı Bilimsel Etik değerlendirme Kurulumuzun 24.05.2022 tarih ve 09/99 sayılı kararı ile **Uygun** görülmüştür.
Gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Mehmet GÖKÜŞ
Dekan

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BSM80ZE9E6* Pin Kodu : 54252

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/selcuk-universitesi-ebys>

Adres : Selçuk Üniversitesi Alaaddin Keykubat Yerleşkesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Selçuklu / KONYA

Telefon : 3322410113 Faks : 3322410046

e-Posta: iibf@selcuk.edu.tr Web: www.selcuk.edu.tr

Kep Adresi : selcukuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için : Gülay ÖZTÜRK

Unvanı : Bilgisayar İşletmeni

Tel No : 03322231998

