T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER: ÇANAKKALE BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BERKAN ÇÖMEZ

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. BARIŞ USLU

ÇANAKKALE – 2024

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER: ÇANAKKALE BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BERKAN ÇÖMEZ

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. BARIŞ USLU

ÇANAKKALE – 2024

T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Berkan ÇÖMEZ tarafından Doç. Dr. Barış USLU yönetiminde hazırlanan ve **31/01/2024** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan "**Liderlik Tarzları, Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler: Çanakkale Bankacılık Sektörü Örneği**" başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **İşletme Anabilim Dalı**'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri	**İmza**
Doç. Dr. Barış USLU (Danışman)	……
Doç. Dr. Sena ERDEN AYHÜN	……
Doç. Dr. Selma KILIÇ KIRILMAZ	……

Tez No : 10613456

Tez Savunma Tarihi : 31/01/2024

……

Prof. Dr. Ahmet Evren ERGİNAL

Enstitü Müdürü

../../2024

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Berkan ÇÖMEZ
31/01/2024

TEŞEKKÜR

Bu tezin gerçekleştirilmesinde, çalışmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen saygı değer danışman hocam Doç. Dr. Barış USLU'ya, yakın zamanda kaybettiğim dedem Remzi ANAÇ ve babaannem Hüsniye ÇÖMEZ'e, maddi-manevi her anlamda yardımcı olan ve iyi dileklerini esirgemeyen meleğim anneannem Fetiye ANAÇ'a ve çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen, hayatımın her evresinde bana destek olan değerli annem Gülseren ÇÖMEZ, babam Riza ÇÖMEZ, ağabeyim Emre Can ÇÖMEZ, teyzem Gülderen DEMİR, eniştem Kasım DEMİR ve dayım Ünal ANAÇ'a, yüksek lisansa başladığım ilk günden itibaren her zaman yanımda olan ve değerli eserlerimizi oluştururken güzel anılar biriktirdiğim değerli dostum Atalay SARTAY'a, bu süreçte desteklerini aldığım kıymetli arkadaşlarım Göker YILDIRIM, Ege Ataol DURANLAR, Ayşenur ÖZÇELİK, Hilal POYRAZ, Batuhan AYDOĞDU, Furkan KARACA ve Berkay BALCI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Berkan ÇÖMEZ

Çanakkale, Ocak 2024

ÖZET

Liderlik Tarzları, Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler: Çanakkale Bankacılık Sektörü Örneği

Berkan ÇÖMEZ
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Doç. Dr. Barış USLU
31/01/2024, 113

Liderler bulundukları örgütlerde örgüt ikliminin oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Oluşan örgüt iklimi örgütte bulunan yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzına göre değişkenlik göstermektedir. Araştırma da etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ele alınmıştır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinde yöneticilerinin oluşturduğu örgüt iklimi etken bir unsur olarak yer almaktadır. Araştırmanın amacına uygun şekilde çevrimiçi ve elden anket formu ile Çanakkale ilindeki bankacılık sektörü çalışanı olan 154 kişiden veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz, korelasyon analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi teknikleri ile analiz edilmiştir. Çalışanların algılarına göre betimsel analiz sonucunda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenme sıklığı ve örgüt iklimi (pozitiflik) yüksek düzeyde çıkmıştır. Korelasyon analizi sonucunda yöneticilerin liderlik tarzları, örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkiler (r=.170-.663) bulunmuştur. YEM analizi sonucunda liderlik tarzlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan katkısında örgüt ikliminin tam aracı role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ki-kare/s.d.=2,08; CFI=,98; AGFI=,87; RMSEA=,08). Araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının artırılması için öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bankacılık sektörü, Dönüşümcü liderlik, Etkileşimci liderlik, Örgüt iklimi, Örgütsel vatandaşlık davranışları

ABSTRACT

Relations between Leadership Styles, Organisational Climate, and Organisational Citizenship Behaviours: Case of Canakkale Banking Sector

Berkan COMEZ
Çanakkale Onsekiz Mart University
School of Graduate Studies
Master of Science Thesis in Business Science
Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Baris USLU
31/01/2024, 113

Leaders play an important role in the formation of the organizational climate in the organizations they are in. The occuring organizational climate varies according to the leadership style adopted by the managers in the organization. In the research, transactional and transformational leadership styles were discussed. The organizational climate created by their managers is an effective factor in employees' display of organizational citizenship behaviours. In accordance with the purpose of the research, data was collected from 154 banking sector employees in Canakkale province with an online and hand-held survey form. The obtained data was analysed by using descriptive analysis, correlational analysis and Structural Equation Model (SEM) analysis techniques. According to the perceptions of the employees, as a result of the descriptive analysis, transactional and transformational leadership styles, the frequency of displaying organizational citizenship behaviours and organizational climate (positivity) were found to be high. As a result of the correlation analysis, significant relationships (r=.170-.663) were found between managers' leadership styles, organizational climate and organizational citizenship behaviours. As a result of SEM analysis, it was concluded that organizational climate has a full mediating role in the contribution of leadership styles to organizational citizenship behaviours (Chi-square/s.d.=2,08; CFI=,98; AGFI=,87; RMSEA=,08). At the result of the research, suggestions were developed to increase organizational citizenship behaviours.

Keywords: Banking sector, Transformational leadership, Transactional leadership, Organisational climate, Organisational citizenship behaviours

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI……..…….... i
ETİK BEYAN……. ii
TEŞEKKÜR…… iii
ÖZET ……..…….. iv
ABSTRACT ……... v
İÇİNDEKİLER ……..…… vi
SİMGELER ve KISALTMALAR…….....……. x
TABLOLAR DİZİNİ…….…. xi
ŞEKİLLER DİZİNİ……..……...…….….. xii

BİRİNCİ BÖLÜM
GİRİŞ 1

1.1. Problem Durumu ...…….……... 1
1.2. Araştırmanın Amacı ....…….. 5
1.3. Problem Cümlesi ....……... 5
1.4. Araştırmanın Alt Problemleri ……... 5
1.5. Araştırmanın Önemi …….. 6
1.6. Araştırmanın Varsayımları …… 7
1.7. Sınırlılıklar …… 7
1.8. Tanımlar……. 7

İKİNCİ BÖLÜM
KURAMSAL ÇERÇEVE/ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR 9

2.1. Lider ve Liderlik Tarzları İle İlgili Kavramlar....…….…..... 9
2.1.1. Liderlik Teorileri...……..…..…….. 11
Geleneksel Liderlik Yaklaşımları……... 12
Büyük Adam Teorisi…….. 12
Özellikler Yaklaşımı……... 13

Davranışsal Yaklaşımlar…… 15
Ohio State Üniversitesi Çalışmaları……... 15
Michigan Üniversitesi Çalışmaları……. 17
Likert'in Dört Sistem Modeli……. 17
Blake ve Mouton'un Yönetim Ölçeği Kuramı……... 18
Durumsallık Yaklaşımları…….. 21
Fiedler Durumsallık Modeli……... 22
Yol-Amaç Yaklaşımı…….. 23
Vroom-Yetton Durumsallık Modeli……... 25
Modern Liderlik Yaklaşımları…… 26
Etkileşimci Liderlik……..…….. 27
Dönüşümcü Liderlik……..……. 32
Vizyoner Liderlik…….…….. 37
Hizmetkar Liderlik…….…… 38
Stratejik Liderlik……..……... 40
2.2. Örgüt İklimi ile İlgili Kavramlar……...…..…….. 41
2.2.1 Örgüt …….. 41
2.2.2. Örgütleme.…….. 43
2.2.3. Örgüt İklimi ……..... 44
2.2.4. Örgüt İkliminin Boyutları …….. 46
Yapı ve Standartlar……..... 46
Sorumluluk …… 47
Tanıma ve Kimlik……..… 47
Destek ve Çatışma …… 48
Bağlılık ve Samimiyet…… 48
Ödül, Ceza ve Takdir Etme…… 48
2.2.5. Örgüt İklimi Tipleri …… 50
2.2.6. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler……. 51
2.2.7. Örgüt İkliminin Önemi…… 52
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile İlgili Kavramlar……. 54
2.3.1. Örgütsel Davranış …….. 54
2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları……. 55
2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları…… 56
Özgecilik (Yardımlaşma)……... 56

Nezaket……... 57
Vicdanlılık ……. 58
Centilmenlik (Sportmenlik)……... 59
Sivil Erdem …… 59
2.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Önemi ……... 60
2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile İlgili Teoriler …… 61
Sosyal Değişim Teorisi…….. 61
Eşitlik Teorisi……. 61
Karşılıklı Norm Teorisi…….. 62
Lider Üye Mübadele Teorisi…….. 63
2.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Etkileyen Faktörler…….. 64
Bireysel Özellikler……. 64
İş Özellikleri……... 64
Liderin Davranışları…….. 65
Örgütün Özellikleri…… 65
2.4. Önceki Çalışmalar…….. 66
2.4.1. Liderlik Tarzları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları…… 66
2.4.2. Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları…… 66
2.4.3. Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları……. 67
2.4.4. Liderlik Tarzları ile Örgüt İklimi……..... 68
2.4.5. Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile Örgüt İklimi……..... 68
2.4.6. Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Örgüt İklimi……..... 69
2.4.7. Örgüt İklimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları……..... 69
2.4.8. Liderlik Tarzları, Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları….. 70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YÖNTEM 71

3.1. Araştırma Modeli ...……..... 71
3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem…….. 71
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları……. 72
3.3.1 Kişisel Bilgiler Formu...……..…….…… 72
3.3.2 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçekleri……... 72
3.3.3. Örgüt İklimi Ölçeği ……... 73
3.3.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği …… 74
3.4. Veri Toplama Süreci…….. 75

3.5. Veri Analizi....……..... 76

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
BULGULAR 77

4.1. Bankalardaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları, Örgüt İklimi ve Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Düzeyleri....……..... 77

4.2. Bankalardaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları, Örgüt İklimi ve Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler....……..... 78

4.3. Bankalardaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları, Örgüt İklimi ve Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Dair Model İncelemesi……... 80

BEŞİNCİ BÖLÜM
SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER 82

5.1. Sonuç....……..... 82

5.2. Tartışma....……..... 85

5.3. Öneriler…….. 91

5.3.1. Politika Önerileri……... 91

5.3.2. Uygulayıcılara Öneriler……. 92

5.3.3. Araştırmacılara Öneriler…… 94

KAYNAKÇA ....……. 95

EKLER ……..…….. I

EK 1. Etik Onay Belgesi ……..... I

EK 2. Anket Formu…….……..... II

SİMGELER VE KISALTMALAR

Öİ	Örgüt İklimi
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışları
EL	Etkileşimci Liderlik
DL	Dönüşümcü Liderlik
Vb.	Ve benzeri
Vd.	Ve diğerleri

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Stogdill'in liderlik özellikleri ilgili sınıflandırma özeti	14
Tablo 2	Liderlik davranış boyutları	16
Tablo 3	Dört sistem modeli	18
Tablo 4	Etkileşimci liderliğin bileşenleri	28
Tablo 5	Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ayrımı	33
Tablo 6	Katılımcıların demografik özellikleri	72
Tablo 7	Örgüt iklimi ölçeği AFA sonuçları	74
Tablo 8	Örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği AFA sonuçları	75
Tablo 9	Banka yöneticilerinin liderlik tarzlarına dair betimsel veriler	77
Tablo 10	Bankalardaki örgüt iklimine dair betimsel veriler	78
Tablo 11	Banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına dair betimsel veriler	78
Tablo 12	Banka yöneticilerin liderlik tarzları, örgüt iklimi ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler	79
Tablo 13	Bankalarda yöneticilerin liderlik tarzları, örgüt iklimi ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler	81
Tablo 14	Hipotezlerin kabul- red sonuçları	81

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Araştırma değişkenlerine ilişkin teorik model	5
Şekil 2	Blake ve Mouton'un yönetim ölçeği kuramı	19
Şekil 3	Fiedler durumsallık modeli	23
Şekil 4	Üç halka modeli	40
Şekil 5	Bankalarda yöneticilerin liderlik tarzları, örgüt iklimi ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına dair YEM analizi	80

BİRİNCİ BÖLÜM
GİRİŞ

Giriş bölümünde araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, problem cümlesi, araştırmanın alt problemleri, araştırmanın önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlar kısımları ele alınacaktır.

1.1. Problem Durumu

Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütlerin tamamının sürdürülebilirliği, gelişimi, verimliliği veya etkinliği açısından önem arz etmektedir. Her işletmede çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesinde örgütte algılanan atmosfer etken unsurlardan biridir. İşgörenlerin gönüllü olarak gösterdikleri davranışların üzerinde etki sağlayabilecek kurumların genel çalışma atmosferi ve bu atmosferin belirleyicilerinden olan yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarıdır. Bankacılık sektörünün uzun mesai gerektirdiği göz önüne alındığında, çalışanlarının gönüllü olarak sergiledikleri davranışlar bu sektör için ayrıca çok değerlidir. Bu anlamda, banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütlerindeki iklim ve yöneticilerin öne çıkan liderlik tarzlarının bütüncül bir yapının bileşenleri olduğu söylenebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, Organ'a göre işgörenlerin yükümlülüklerinden ayrı olarak organizasyonun verimliliğine fayda sağlayacak şekilde, bireylere veya örgüte yönelik istemli yapılan eylemler olarak ifade etmiştir. Organ, bu tür eylemlerin işletmelerin iş akışını rahatlattığını, işgörenlerin karşılaştıkları problemlerde birbirlerine yardımcı olmalarını ve kişilerin özverilerinde artış meydana getirdiğinin kanısına varmıştır. Greenberg ve Baron ise farklı bir tanım yapmışlardır. Onlara göre; örgütsel vatandaşlık davranışları, işgörenin üstüne düşen görevlerin ve mecburi hizmetlerinin dışında şahsına yönelik beklentilerden fazla iş yapması durumu olarak tanımlamışlardır (akt. Can, 2019: 28). Bir davranışın, örgütsel vatandaşlık davranışı sayılabilmesi için bu tür davranışların işletmede ödüllendirilme usullerince bir karşılığının bulunmaması gerekmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunan kişiler ne ödüllendirilirler ne de cezalandırmaya tabi tutulurlar (Karaman ve Aylan, 2012: 38).

Bankacılık sektörü yoğun çalışma ortamına sahip bir sektördür. Çalışanlar, çalışma saatleri bittiği süre sonrasında da hesap kontrolleri bitene kadar bankadan çıkmaları mümkün değildir. Sorumluluklarının bu kadar fazla olması sebebiyle ve süresi belli olmayan hesap kontrolü süreci doğrultusunda kişilerde memnuniyetsiz bir yorgunluk oluşması durumu söz konusudur. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarının iş performanslarını yükseltecek ve gönüllü olarak çalışmalarını sağlayacak bir çalışma atmosferi yaratması gerekmektedir. Böylece çalışanlar sorumlulukları dışında karşılığını beklemediği örgüte faydası olan davranışlar sergilemesine meyilli hale gelmeleri muhtemeldir. Ayrıca çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmaları organizasyonun zaman açısından da rahatlayacağı olumlu yönlerden biridir.

Zaman ve mesai kavramlarının ayrı bir önem kazandığı sektörlerin başında bankacılık sektörü gelmektedir. Banka çalışanlarının mesailerinin gün sonu toparlama işlemleri nedeniyle bilinenden uzun sürebildiği açıktır. Bu anlamda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları bankalardaki işleyişin sürdürülebilirliği açısından kritik bir değişken halini almaktadır. Özyer, Orhan ve Dönmez-Orhan (2012) yaptıkları çalışmada, her ne kadar banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının oldukça yüksek düzeyde olduğunu belirtse de, bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha da ileri düzeye taşıyacak uygulamaların oldukça değerli olacağı söylenebilir (Özyer, vd., 2012). Bülbül'ün (2010) çalışmasında belirlediği 5'li Likert tipi anketteki maddelere yönelik 2,26-4,22 arası ortalama değerler, banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının birçoğunun yüksek düzeyde seyretmesine rağmen bazı örgütsel vatandaşlık davranışları türleri açısından istenilen düzeyin yakalanamadığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha üst seviyeye taşıyabilecek farklı değişkenler ile ilişkilerinin değerlendirilmesinin yerinde olacağı ifade edilebilmektedir.

Alanyazın incelendiğinde ise, liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000); araştırma da incelemişlerdir ve bu çalışma sonucunda yöneticilerin sergilediği liderlik davranışları ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşları davranışları arasında güçlü bir bağ saptamışlardır (Çetin vd., 2012: 15). Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında da birçok çalışmaya rastlanılmıştır. Podsakoff, MacKenzie, Moorman

ve Fetter (1990) yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı sergiledikleri işyerlerinde çalışanlarında sorumlulukları haricinde fazladan rol üstlendikleri sonucuna varmışlardır. Ayrıca Schlechter ve Engelbrecht (2006)'de araştırmalarında dönüşümcü liderlik davranışının sergilenmesi doğrultusunda işgörenlerin örgütlerine bağlandıklarını ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır (Çetin vd., 2012: 37).

Etkileşimci liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi Erdoğan-Morçin ve Morçin (2013) yaptıkları araştırmada etkileşimci liderlerin çalışanlarını gösterdikleri performansa göre ödüllendirmeleri veya cezalandırmaları sonucunda çalışanların fazladan performans göstererek ödül alma amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi de yazında rastlanılan çalışmalardandır. Bulut (2012) örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilendiği yerdeki işyerinde hakim olan örgüt ikliminin çalışanlar tarafından olumlu bir şekilde algılandığında yüksek seviyelerde görüldüğünü belirtmiştir. West, 1990 yılında yaptığı araştırmada liderlik tarzlarının örgüt iklimini etkilediğini saptamıştır (Duvacı, 2017). Duvacı (2017) liderlik davranışlarının örgüt iklimini şekillendirdiğini; liderlerin gösterdiği davranışlar, uyguladıkları kurallar ve prosedürler aracılığıyla çalışanların örgüt iklimini algıladıklarını söylemiştir.

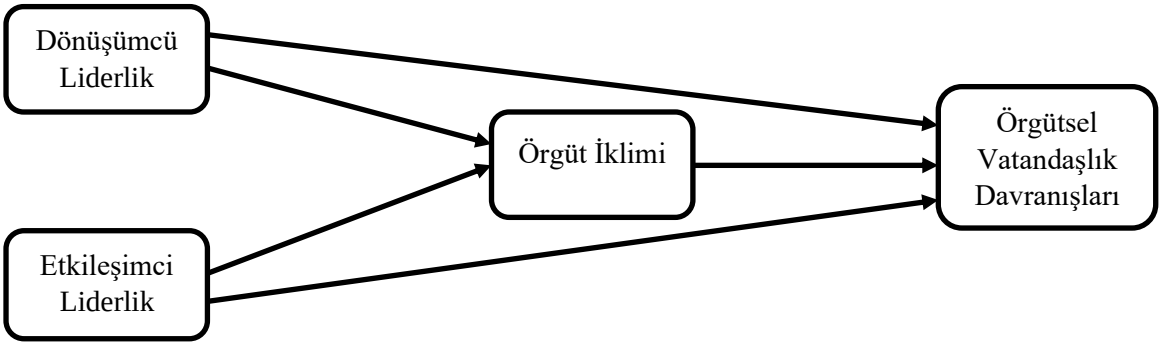
Tüm bu ilişkiler ile ilgili araştırmalar varken liderlik tarzlarının (etkileşimci/dönüşümcü) örgütsel vatandaşlık davranışlarını direkt mi yoksa örgüt iklimi aracılığıyla dolaylı yoldan etkilediği sonucuna ulaşan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmadaki temel problem liderlik davranışlarının çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilerken örgüt ikliminin rolünün olup olmadığıdır. Çalışmada belirtilen tüm bu değişkenler bütünsel bir açıdan ele alınmıştır.

Alanyazına bakıldığında liderlik türlerinin, örgüt iklimi veya örgütsel vatandaşlık davranışları ile beraber çalışıldığı araştırmalar bulunmaktadır. Ancak bu çalışmalar çoğunlukla otel çalışanlarının, hastane çalışanlarının veya okuldaki öğretmenlerin örneklem olarak seçildiği çalışmalardır. Bankacılık sektörüyle ilgili aynı doğrultuda yapılan çalışmalara sıkça rastlanmamaktadır.

Bankacılık sektöründe yapılmış çalışmalar doğrultusunda banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları yüksek bir seviye de tespit edilmiştir. Ancak bu davranışların daha fazla sergilenmesi ve sergilenmesi sonucunda da verimli bir sonuç alınabilmesi sektör bazında önemli bir yer almaktadır. Araştırmanın temel gerekçelerinden biri örgütsel vatandaşlık davranışlarının nasıl daha fazla sergilenebilir bir düzeye getirileceğidir. Bir çalışanın zoraki bir davranış sergilemesi ile gönüllü olarak sergileyeceği davranışların sonuçları arasında farklar meydana gelebilmektedir. Bu nedenle araştırma, liderlik davranışları ve örgüt iklimi yardımıyla, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla nasıl artırılabileceği yönünde önerilerde bulunacaktır.

Tezde, bankacılık sektörünün seçilmesinin nedeni; bankacılık sektöründe görülen yoğun çalışma temposunda ve kısıtlı mesai saatlerinde bankacıların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi örgütün performansı ve verimliliği açısından önem arz etmektedir. "Bankada bulunan yöneticilerin nasıl davranarak astlarının gönüllü bir şekilde sorumluluklarının dışında görev üstlenerek performansı artırılabilir?" sorusu merak edilen sorulardandır.

Araştırma modeli (YEM) oluşturulurken kavramların tek tek birbiriyle olan korelasyon ve regresyon analizleri bilimsel çalışmalar aracılığıyla incelenmiş olup model bilimsel analizler doğrultusunda çalışılabilir bir şekilde oluşturulmuştur. Dönüşümcü liderlik ve örgüt iklimi arasında Ayık ve Diş (2015) çalışmalarında korelasyon analizi doğrultusunda pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında korelasyon analizi ile Altıntaş (2019) pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu analiz etmiştir. Etkileşimci liderlik ve örgüt iklimi arasında da Bilgi (2020) çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda anlamlı bir ilişkinin sergilendiğine ulaşmıştır. Etkileşimci liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında korelasyon analizi ile Oğuz (2011) pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında korelasyon analizi ile Aydoğan ve Dinçer (2017) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışmaların verileri doğrultusunda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları, örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının doğrudan veya dolaylı ilişkileri esas alınarak model oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma değişkenlerine ilişkin teorik model.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı banka yöneticilerinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları, örgüt iklimi ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri bütüncül olarak incelemektir.

1.3. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problem cümlesi "Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzları, örgüt iklimi ve çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkiler bulunmakta mıdır?" biçimindedir.

1.4. Araştırmanın Alt Problemleri

Banka yöneticilerinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları, örgüt iklimi ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri bütüncül olarak incelemek için aşağıda maddeler halinde belirtilmiş olan sorular oluşturulmuştur.

1. Banka çalışanlarının görüşlerine göre, yöneticilerinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları örgüt iklimi ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ne düzeydedir?
2. Banka çalışanlarının görüşlerine göre, yöneticilerinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları, örgüt iklimi ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişki(ler) bulunmakta mıdır?

3. Banka çalışanlarının görüşlerine göre, yöneticilerinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında örgüt ikliminin aracı rolü var mıdır?

Bu araştırma sorularına paralel olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Banka yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları orta düzeyden fazladır.

H2: Banka yöneticilerinin etkileşimci liderlik davranışları orta düzeyden fazladır.

H3: Bankalardaki örgüt ikliminin pozitif yönü orta düzeyden fazladır.

H4: Banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları orta düzeyden fazladır.

H5: Banka yöneticilerinin dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, bankalardaki örgüt iklimi ve banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

H6: Banka yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasına örgüt iklimi aracı rol oynamaktadır.

H7: Banka yöneticilerinin etkileşimci liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasına örgüt iklimi aracı rol oynamaktadır.

1.5. Araştırmanın Önemi

Kararlaştırılan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerine dair alanyazında tarama yapılmıştır. Bu çalışmalar da etkileşimci liderlik ve örgüt iklimi, etkileşimci liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları, dönüşümcü liderlik ve örgüt iklimi, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının birlikte çalışıldığı araştırmalara rastlanmıştır. Ancak etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan katkısında örgüt ikliminin aracı değişken olarak ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmanın önemi etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliğin bağımsız değişken; örgütsel vatandaşlık davranışları bağımlı değişken ve örgüt ikliminin aracı değişken olarak ele alındığı yeni sayılabilecek bütünsel bir çalışma olmasıdır. Elde edilen veriler ışığında kurumlardaki yöneticilere, çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl zenginleştirebileceği yönünde öneriler sunulmuştur.

1.6. Araştırmanın Varsayımları

- Banka çalışanlarının araştırma doğrultusunda uygulanan anket formundaki maddelere tarafsız, içten ve doğru yanıtlar verdikleri kabul edilmiştir.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmaktadır.
- Araştırma sürecinde belirlenen örneklem doğrultusunda anket uygulanan katılımcıların evreni temsil kabiliyeti olduğu kabul edilmiştir. Elde edilen verilerin analiz sürecinde elenenlerinin bütüncül yapıyı etkilemediği öngörülmüştür.

1.7. Sınırlılıklar

Araştırmanın evreni Türkiye'deki bankacılık sektörü çalışanları olup, örneklemi Çanakkale ili bankacılık sektörü çalışanları ile oluşturulmuştur. Bu bağlamda yapılan analizler neticesinde 100-200 kişi arasından veri toplanmasının yeterli olacağı belirlenmiştir. Araştırma sürecinde 154 bankacılık sektörü personelinden veri toplanmıştır.

1.8. Tanımlar

Bu başlık çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüt iklimi, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramlarının tanımı yapılacaktır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt üyelerinin birlikte hareket edip dayanışma ruhu ile istemli bir şekilde ait oldukları örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere büyük bir özveri göstererek, bir takım haklarını göz ardı ederek oluşturdukları çaba içeren davranışlar bütünüdür (Aydoğan, 2017: 390).

Örgüt İklimi: Örgüt iklimi, genel tanım olarak örgütteki üyelerin çalışma şeklini, işe olan isteklerini, tatmin duygularını, gösterdikleri performansı, eylemlerini vb. faktörleri etkileyen örgüt üyelerinin örgüte dair algılamalarının bütünüdür (Halis ve Yaşar Uğurlu, 2008: 104).

Dönüşümcü Liderlik: Dönüşümcü liderlik tarzı, örgüt üyelerini örgüt hakkındaki karar ve gelişim süreçlerine dahil ederek örgütün vizyonu ile birlikte çalışanlarında vizyonlarına katkı yapmalarını sağlamaya destek olan, değişimi önceleyen ve bu yöntemin önünü açan liderlik tarzıdır (Öter ve Ayan, 2016: 132).

Etkileşimci Liderlik: Etkileşimci liderlik tarzına sahip bir lider risk almayı sevmeyen ve ileriye yönelik vizyon yenilemeyi veya güncellemeyi tercih etmeyen, çalışanlarını elde ettikleri başarılara göre ödüllendirmeyi ve başarısızlıklara göre cezalandırmayı yöntem olarak benimseyen liderlik türüdür (Ersoydan ve Karakelle, 2014: 35-36).

İKİNCİ BÖLÜM
KURAMSAL ÇERÇEVE/ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde liderlik, liderlik tarzları, örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları detaylı olarak ele alınacaktır.

2.1. Lider ve Liderlik Tarzları

Lider kelimesi köken olarak ele alındığında yol ve yön manalarında kullanılan Anglo- Sakson temelli "lead" sözcüğüne odaklanılmalıdır. Öncelikle liderlik (leadership), lider (leader) veya liderlik etmek (lead) sözcüklerinin varlığı incelendiğinde kökleri etimolojik anlamda bu neticeyi vermektedir. Genel olarak lider kelimesinin dünya da kullanılan farklı yabancı dillerde de yazım şekilleri birbirine benzemektedir. Almanca dilinde "leither", İskandinavca "leadar" ve Flemenkçe de "leider" yazılışları İngilizce yazım şekilleri ile benzerlik bulunmaktadır. Diğer diller de ise; Yunanca'da lider demek "hegemon" sözcüğü ile ifade edilmiştir. Roma da ise liderin karşılığı "dux" sözcüğü ile yer almaktadır. Bu sözcükler yol veya seyahat manasını taşımaktadır (Adair, 2005: 66). Lider sözcüğünün Türkçedeki dengi "önder"dir. Lider sözcüğü ilk defa 1755'de Samuel Johnson'ın oluşturduğu ve yayınladığı İngilizce lügatte "kaptan, kumandan, önden giden kimse" olarak ifade edilmiştir. Oxford İngilizce Sözlüğü'nde ise "bir grup insana liderlik etmek, bir konuda diğerlerini etkilemek" anlamında 1976'daki versiyonunda yer almıştır. Liderlik sözcüğü ise ilk defa 1828 senesinde Webster Amerikan Sözlüğü'nde "liderin durumu, koşulları" şeklinde belirtilmiştir (İbicioğlu vd., 2009: 3).

Liderlik kavramının birçok farklı şekilde tanımı yapılmıştır. Davis (1988) yaptığı çalışmada ortak bir hedef etrafında kişileri harekete geçirmeye ikan eden kişi olarak tanımlamıştır. Rost (1991), liderliği iki taraflı beklentilere sahip olan değişim olmasını dileyen izleyiciler ve lider arasındaki etkileşim süreci olarak tanımlamıştır. Eren (1998), takipçilerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için onları eyleme yönelten enformasyon ve becerilerin bütünü olarak ifade etmiştir. Bu tanımlar neticesinde liderlik, grupları çıkarları doğrultusunda etkileşim yaratma süreci olarak açıklanmaktadır. Lider kavramını ise; kendisini izleyen takipçi topluluğunu etkileyen, kılavuz rolü üstlenen, bilgilendiren, uyarılarda bulanan, iş yaptıran, astlarının dilek, şikayet ve gereksinimlerini vakitlice

hisseden kişiler olarak tanımlamak mümkündür (Aksoy, 2012: 6-7). Başka bir tanıma göre ise kişilerin ihtiyaçlarını, isteklerini duyuran, önceden planlanmış hedefler doğrultusunda topluluğun eylemlerini düzenleyen, harekete geçiren şahıslar lider olarak görülmektedir. Bu nitelikte olan kişiler yönetimin olduğu her yerde son zamanlarda çok büyük önem teşkil etmektedirler. Kamusal, politik ve iktisadi alanlarda kılavuz rolü gerçekleştirmektedirler. Kısaca lider insanın olduğu her yerde çok önemli görevler üstlenmekte ve değer görmektedir. Topluluklar kendilerinin ihtiyaçlarını duyuran, verimli bir şekilde belirlenen hedeflere ulaştıran bu kişilerin desteğine nasıl ihtiyaç duyuyorsa; işletmelerinde kendilerine bu nitelikte destek verecek ve rehberlik edecek liderlere, yöneticilere ihtiyacı vardır. Çünkü bu kişiler işleyişi aksatacak sorunlara çözüm, hedefe ulaşmaya yönelik görev alacak kişilerin eylem göstermelerine öncü olacaktır (Özalp vd., 1992: 162).

Liderlik kavramın farklı topluklarca farklı şekillerde anlam kazanmakta ve toplumlarından liderlere duyulan önem değişkenlik göstermektedir. Bir lider ait olduğu topluma göre yetişmeli, hareket etmeli, karar almalı ve o topluluğun gereksinimlerini iyi analiz etmelidir. Lider içinde yetiştiği toplumun karakteristik özelliklerine, gereksinimlerine cevap niteliğinde yetişmektedir. Kısacası toplum gerek duyduğu lideri yaratmaktadır. Bu yüzden lider ait olduğu toplumun kültürel özelliklerini özümsemiş bir kişidir ve bu kültürel unsurlardan ayrı düşünülecek bir tarafı bulunmamaktadır. Toplumların gelişmesi de, herhangi problemden çözümle kurtulması da liderin öngörü ve aldığı kararlara göre şekillenmektedir. Tarih sahnesinde bazı toplumların zulüm, işkence veya yok edilme tehlikesi ile karşı karşıya geldiğini bilmekteyiz. Böyle süreçlerden bu topluluklar liderlerinin elde ettikleri kazanımları ve kültürel özellikleri ile çıkmışlardır (Ergöz, 2018: 5).

Yaşadığımız çağda değişimler sık sık meydana gelmektedir. İşletmeler de bu değişimlere ancak uyum sağlayarak yaşamlarını devam ettirebilmektedirler. Ayrıca günümüzde işletmelerde değişime uyum sağlayabilme faktörü önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle işletmelerde sadece uyum sağlayabilme değil; değişimi başlatanın ve değişimi idare edenin de sorumlulukları ön planda tutulmaktadır (Yılmaz, 2020: 157). Dönüşümcü liderler, değişimlere ve yeni fikir üretilmesine önem veren kişilerdir. Dönüşümcü liderler, etkilediği grup tarafından güven duyulan, takdir edilen ve beğenilen bir kişiliği temsil etmektedir. Belli bir takipçi topluluğu olan dönüşümcü liderler takipçilerinin becerilerini

keşfederek onların motivasyonlarını yükseltir. Örgütte gerekli olan değişimleri uygular ve bu değişim sürecinin idaresini yürütmek onun en önemli yükümlülükleri arasındadır (Türk Kılıç, 2021: 29). Dönüşümcü liderliğin dört alt boyutta davranışsal bileşeni bulunmaktadır. Bunlar idealize etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve kişiye özel ilgi boyutlarıdır (Dede, 2019: 1924).

Etkileşimci liderler ve onu izleyenler arasında karşılıklı bir çıkar ilişkisi vardır. Etkileşimci liderler çalışanlarını gösterdikleri çabaya göre nitelendirmektedir. Bu liderler çalışanlarını performanslarına göre ya ödüllendirmekte ya da cezalandırmaktadırlar. Ödüllendirme ve cezalandırmalara göre astlarına yol göstermektedirler. Böylece işgörenler bir hedef belirlendiğinde ödüllendirmeye tabi tutulmak için nasıl çalışacaklarını iyi bir şekilde bilmektedirler. Çalışanlar, etkileşimci liderlerin perspektifinden bir performans aracı olarak görülmektedir. Bu liderler hedefe ulaşmak için astlarına genelde açık ve net emir vermektedirler. Etkileşimci liderler karar verme sürecinde astları tarafından etkilenmesi zor bir kişiliktir. Değişimler ve dönüşümler bu liderlerin olduğu işletmelerde az görülmektedir. Yaptıkları değişimler ise tekdüze yapılan değişimlerdir (Öz, 2021: 28-29).

2.1.1. Liderlik Teorileri

Liderlik kavramı üzerine yapılan birçok araştırma da liderlik teorileri yer almaktadır. Liderlik teorilerinin tasnif edilebilmesi için en çok odaklanılan unsurlar üçe ayrılmaktadır. Bunlar liderlerin karakteristiği, liderin takipçilerinin karakteristiği ve durumun karakteristiğidir. Liderin karakteristiği olarak onun özgüveni, eylemleri, becerileri, etiğe olan yaklaşımlarını vb. örnek gösterebiliriz. Takipçilerin karakteristiği ise liderlerine olan itimatları, onların becerileri, işlerinden duydukları tatmin duyguları vb. faktörler öne çıkmaktadır. Durumun karakteristiğinde örgütün kültürü, örgütün büyüklüğü, örgütü çeşidi, örgütün dış çevresine bağımlılığı, vb. etkenleri sıralayabiliriz (Cinnioğlu, 2018: 5). Teorileri kronolojik olarak incelediğimizde gelişimsel olarak özellik teorileri, davranışsal teoriler, durumsallık teorileri, modern teoriler olmak üzere dört devre ayırabiliriz. Modern teoriler, diğer geleneksel teorilerin liderlerin eylemlerini irdelemekte tatmin edici bir düzeyde yer almamaya başlayınca meydana gelmişlerdir (Acar, 2013: 8).

Liderlik teorilerini oluşturan özellik teorileri liderin doğumla birlikte ona gelen becerileri ile liderlik yeteneklerini gerçekleştirdiğini öne sürmektedir. Davranışsal teoriler ise liderin sergilediği eylemlere, hareketlere göre lideri ele almaktadır. Durumsallık teorileri liderin yaşadığı koşullara göre performans gösterdiğini ele almaktadır. Modern teorilerde ise liderin geleceğe yönelik fikirlerde bulunmasını, inovasyonlara yatkın bir kişilikte bulunmasını, etkili ve verimli bir vizyona hizmet etmesini, değişim odaklı olmasını ele almaktadır (Demircioğlu, 2017: 4).

Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Bu başlık altında geleneksel liderlik yaklaşımlarının kapsamında olan büyük adam teorisi ve özellikler yaklaşımı detaylı olarak ele alınacaktır.

Büyük Adam Teorisi

Toplumlar oluştuğu zamandan itibaren liderlerin varlığından söz etmek mümkündür. Bu sebeple geçmişten günümüze liderlik kavramı üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Liderlik üzerine ele alınan çalışmalar doğrultusunda liderin tanımı yapılırken birçok benzer karakteristik niteliklerin ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Çalışmaların liderlik üzerine çok yoğunlaşmasının sebebi ise toplumların elde ettikleri olumlu sonuçlar ve konforlu yaşamlarının devam ettirilebilmesi düşüncesinde ortaya çıkmıştır. Sun Tzu'nun meydana getirdiği "Savaş Sanatı" kitabında liderin değerinin işlendiği görülmektedir. Cesaret sahibi olmak, bilgin olmak, fikirlerinin ardında emin bir şekilde durmak, çevresine güven vermek, kişilere değer vermek ve onları anlamak gibi liderlere atfedilen nitelikler sayılmaktadır. Sayılan her niteliğin lidere yansıdığı kendine has özelliklerinin olduğu belirtilmiştir. Homeros'un kaleme aldığı "İlliada" ve "Odysseus" eserlerinde ve Platon'un "Devlet" adlı kitabında benzer şekilde liderlere yöneltilen özelliklere yer verilmiştir. Machiavelli, "Prens" kitabında liderlerin akıllı ve gözü pek olmaları yönünde öneride bulunmaktadır. Yukarıda sayılan eserler liderlik çalışmalarının ilk örnekleri olarak yer almaktadır (Rüzgar, 2019: 318-319).

Liderlik alanın öncü niteliklere sahip ilk çalışma, Thomas Carlyle'in 1841 senesinde kaleme aldığı "Kahramanlar Üzerine (On Heroes)" kitabı olmuştur. Büyük

adamlar ilk olarak bu eserde irdelenmiştir. Thomas Carlyle, kişilerin çevresindeki maddesel dünyanın ve tüm muhteşem detayların meydana geldiği yerin büyük adamların zihinsel kabiliyetinin ürünü olduğu fikrini ileri sürmüştür. Geçmişten günümüze tüm tarihsel süreçlerin yaratıcısının büyük adamlar olduğunu belirtmiştir. Ayrıca insanların bir araya gelip toplumları oluşturmalarının gayesini büyük adama adanmak olduğunu da dile getirmiştir (Düzenli, 2021: 17).

Büyük adam teorisinin temelinde yer alan fikir kişilerin doğum anıyla birlikte onların geninden gelen nitelikler sayesinde lider oldukları düşüncesidir. Büyük adam teorisi, bu niteliklere sahip olan liderin alışılmışa ters süreçlerin üstesinden geldiklerini öne sürmektedir. Büyük adam teorisinde liderlere epik ve destansı bir kimlik yüklenilmiştir (Şahin, 2012: 144).

Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, liderin doğumuyla birlikte ona gelen becerileri üzerinde odaklanmaktadır. Liderlik özelliklerinin sonradan kazanılan bir faktör olmadığını, kişinin doğuştan liderlik becerileriyle birlikte lider olabileceğine dikkat çekmektedir. Doğuştan gelen bu özelliklerin kişileri her mekanda diğer kişilerden ayırarak lider konumuna getirmekte olduğu ifade edilmektedir. Fiziksel, bilinçsel ve bireysel özellikler olarak bütün bir şekilde ayırt edici niteliktedir. (Kaplan, 2020: 9).

Özellikler teorisi bir çalışma da ise başka şekilde ele alınmıştır. Kirkpatrick ve Locke' e (1991) göre özellikler teorisi, liderlerin özelliklerinin doğuştan mı yoksa kendilerinin kazanımları olarak mı elde edinildiği hakkında yorum veya tahminlerde bulunmamaktadır. İlgilendiği konu lider olan kişilerin diğer insanlara göre özgün ve farklı taraflarının bulunduğuydu. Bir liderin fiziki özellikleri boyu, ağırlığı, ses düzeyi vb. unsurlar genetik olarak aldığı özellikler olabilir ama ilgilendiği alan hakkındaki bilgileri, tecrübesi ve öngörüleri onun kendisinin uğraşısı ile elde ettiği kazanımlar olarak nitelendirilmelidir görüşünü dile getirmektedirler (Kirkpatrick ve Locke, 1991: 48).

Stogdill, özellikler teorisine çok büyük katkılar sunmuştur. 1948 yılında yaptığı bir çalışmada önceden seçilmiş 300 civarı liderlik özelliğini yeniden test etmiş ve

sınıflandırmıştır. Elde ettiği sonuçlar doğrultusunda incelediği bu özelliklerin birkaçının liderlerde bulunmakta olduğunu ancak tümünün bile bir kişi de toplansa da o kişilerin çoğunun liderlik yapacağının kesin olmadığı yönünde görüşlerini öne sürmüştür. Bu özellikleri Erçetin (2000: 28) aşağıdaki tablodaki şekilde özetlemiştir.

Tablo 1

Stogdill'in liderlik özellikleri ilgili sınıflandırma özeti

Fiziksel Özellikler	**Sosyal Geçmiş**	**Zekâ**	**Kişilik**	**İşle İlgili Özellikler**	**Sosyal Özellikler**
-Yaş -Kilo -Boy -Görünüm	-Eğitim -Devingenlik -Sosyal statü	-Yargılama -Kararlılık -Etkili konuşma	-Bağımsızlık -Kendine güven -Zorbalık -Saldırganlık	-Başarı gereksinimi -Başlatıcılık -Sorumluluk gereksinimi -İnsanlara ilgi -Sonuçlara ilgi -Güvenlik gereksinimi	-Denetleme yeteneği -İşbirliği eğilimi -Dürüstlük -Güç gereksinimi

Kaynak: Erçetin, 2000: 28

Özellikler teorisinde kişilerin lider olmaları belli şartlar ve kurallar çerçevesinde belirlenmiştir. Bu sebeple yeni liderlerin ortaya çıkması teori nezdinde zor bir durum halindedir. Teoriye göre herkes lider olamaz. Dolayısıyla işletmeler içerisinde çalışanların alanları hakkında tüm bilgilere sahip olmaları onları lider yapmaz. Lider olabilmeleri için kişilerin özellikleri lider kavramında karşılığını bulması gerekmektedir. Yeni liderlerin ortaya çıkması kolay değildir ve özellikler teorisine göre açıklanması güç bir durumdur. Özellikler teorisinde lider olan kişiler tüm şartlarda başarılı olmaya yatkındır. Ancak bu teoride durumsal koşullar hiç ele alınmamış, değişken bir faktör olarak değerlendirilmemiştir (İmamoğlu, 2019: 11).

Özellikler teorisi liderlik alanında yapılan çalışmaların kronolojik sıralamasındaki ilk sırada yer alan teorilerdendir. Bu sebeple örgütsel gelişmelerden, değişimlerden, güncel

çalışma şekillerinin ortaya çıkması ve kişilerin eylemlerinin önem kazanmasıyla birlikte bu teori değerini yitirmiştir. Sebebi ise lideri veya liderlik sürecini tam anlamıyla açıklayamaması durumuna gelmesidir. Bu nedenle yeni yaklaşımlar meydana gelmiştir. Davranışsal teori böylece oluşturulmuştur (Uranbey, 2018: 5).

Davranışsal Yaklaşımlar

Özellikler yaklaşımının etkisi giderek azaldığı dönemde liderlik ile ilgili araştırmalar yapan bilim insanları başarıya ulaşmış olan etkin liderleri, kötü koşullarda mücadele edip iyi koşullara ulaşan örgütlerin liderlerinin eylemlerini ve özgün taraflarını ele alıp, değerlendirmeye yönelmişlerdir. Yaptıkları araştırmaların neticesinde liderin aldığı eğitimler doğrultusunda geliştirilebileceğini ve liderlerin eylemlerinin saptanabileceği hakkında düşünceler oluşturulmuştur. Davranışsal teorilerin temelinde lider kişilerin kendilerine ait kişisel özelliklerinden kaynaklı başarılı bir lider olduklarından ziyade başarılı bir liderin oluşmasının sebebini içinde bulunduğu durumlarda liderin sergilediği etkili davranışların bulunmasıdır. Bu davranışların içerisinde liderin altındaki grup üyeleriyle birlikte kurduğu iletişim biçimi, otoritesini ne şekilde kullandığı, ileriye yönelik yaptığı planlama tarzları ve denetim şekli bulunmaktadır. Kısacası özellikler yaklaşımı bir liderin aslında ne olduğunu açıklamaya yönelmekteyken, davranışsal yaklaşımlar bir liderin herhangi bir durumda neler yaptığını, nasıl hareket ettiğini ele alarak bu unsurlar doğrultusunda elde edilen kazanımlar ve etkili kararlar sonucunda lider olunabildiğini belirtmektedir (Coşar, 2011: 10-11).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, İkinci Dünya Savaşı bitimini takip eden yıllara tekabül ederek 1940'lı senelerin son yıllarında başlanılmıştır. İlk olarak ordulardaki askeri yapılar ele alınmıştır. Bunun sebebi ise savaşın etkisidir. Askeri yapılardan sonra sivil organizasyonlardaki liderlik unsuru araştırılmaya başlanmıştır. Araştırma doğrultusunda 1800 civarı liderlik tarzı oluşturulmuş; ardından 150'ye kadar eleme yapılmıştır. Birbirinden farklı kümelerin liderleri üzerine yapılan çalışmaların sonuçlarında liderlerin eylemlerinin odak noktaları iki başlık altında toplanmıştır. Bunlar liderlerin vakitlerini şahsi ve diğer bireylerle kurdukları bağları doğrultusunda nasıl kullandıkları,

ayrıca üzerine düşen mesuliyet ve yetke, güç seviyelerinin ne durumda olduğu üzerinedir (Giderler, 2005: 58). Kısaca ilk olarak liderlerin kişilere gösterdiği alaka veya verdiği önem doğrultusunda bireylere ilgisi olarak ilk boyut isimlendirilmektedir. İkinci boyut ise organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapmış olduğu davranışlar doğrultusunda göreve dönük olma veya yapıyı harekete geçirme olarak nitelendirilmektedir. Bireye ilgi boyutu, liderlerin çalışanlarına veya örgüt mensubu kişiler ile olan ilişkilerindeki sadakati, samimiyeti, anlayışı, güveni, saygıyı, kurulan dostluğun niteliğini belirten unsurları kapsamaktadır. Göreve dönüklük ise liderin örgütün hedefleri doğrultusunda işin doğru şekilde yönetilebilmesine yönelik gösterdiği eylemleri ve örgütlemeyi içermektedir. Bu konu üzerinde liderin ilk olarak yaptığı eylem kendi rol, sorumluluk ve görevlerini belirlemesi ve bunu çevresine belli etmesidir (Tağraf ve Çalman, 2009: 137). Liderlerin göreve dönük bir şekilde davranışlarını şekillendirdiği örgütlerde, Young ve Dulewicz'in (2006: 394) yaptıkları çalışmada, elde ettikleri veriler sonucunda örgüt üyelerinin bireylere ilgiye daha çok önem veren liderlerin sahip olduğu örgütlerde görülen çalışma performansına kıyasla daha yüksek bir seviyede performans gösterdikleri sonucunu elde etmişlerdir. Bu sebeple göreve dönüklük sergileyen liderlerin olduğu örgütlerde lider izleyicilerinin de hedefinin o görevlerin gerçekleştirilmesi yönünde olduğunu ifade etmişlerdir. Bu konuda esas olan noktanın, liderlerin ve örgüt üyelerinin karakterlerinin görev ile örtüşmesinin önem arz ettiğini belirtmişlerdir. Görev ile kişiliğin uyumunun gösterilen performans ile bağlantılı olduğu görülmektedir (Young ve Dulewicz, 2006: 394).

Tağraf ve Çalman (2009: 137) bu iki boyutu aşağıdaki tabloda olduğu gibi kısa bir şekilde özetlemişlerdir.

Tablo 2

Liderlik davranış boyutları

İlişkilere Dönüklük	**Yapıyı Harekete Geçirme**
Kendine bağlı olan takipçilerinin onun ile basit bir şekilde iletişim kurabilmelerine destek olmaktadır.	Takipçilerinin görevleri doğrultusunda, sorumluluklarıyla uyumlu şekilde davranışlarını sergilemelerini isterler.
Günün güncel şartlarına uyum sağlamaya isteklidir.	Şartları karşılayan, makul olmayan işi cezalandırır.
Takipçilerini ses yükseltmek yerine, yanlış sonuçlandırılan işi cezalandırır.	Takipçilerine danışmadan genellikle kendi inisiyatifini kullanır.

Kaynak: Tağraf ve Çalman, 2009: 137

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Rensis Likert'in aracılığı ile yapılmıştır. Bu araştırmanın odak noktası örgüt çalışanlarının iş tatminini ve verimliliğini belirleyen faktörlerin neler olduğunu seçmektir. Dolayısıyla işletmedeki işgörenlerin işe girme- çıkma devir hızını, sağlanan verimliliği, iş doyumları, işe gelmeme sıklıkları, maliyetleri, motivasyonları vb. unsurlar temel alınmıştır. Liderlik niteliklerinin ise organizasyonun etkin bir şekilde çalışabilmesinde etken bir faktör olduğunu ortaya koymak için iki boyutta ele alınılmıştır. Bu boyutlar işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik boyutları olarak adlandırılmıştır. İki boyutta aşağıda tanımlanmıştır (Durmuş, 2001: 11-12).

- **İşe Yönelik Liderlik Boyutu (Production- Centred Style):** Lider örgüt içerisinde işleyişi çok yakından izlemekte ve denetlemektedir. Personellerin iş görme biçimlerini, çalışma düzenlerini takip etmektedir. Örgütte amaçların gerçekleştirilmesi yolunda ilerlemeler belirli kurallar ve faktörler çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu ilkeler doğrultusunda lider tarafından işgörenlere ödül- ceza yöntemi geçerli kılınmaktadır.
- **Kişiye Yönelik Liderlik Boyutu (Employee- Centred Style):** Lider, işletmede verimliliğin artması için gerekli koşulların oluşmasının işgörenlerinin gereksinimlerinin ve iş görme koşullarının göz önüne alınmasına yönelik eylemler göstermektedir. Hedefi astlarının iş doyum düzeylerinin yükselmesine yardımcı olmaktır. Bu doğrultuda yetki paylaşımı yapmak ve onların kişisel gelişimlerini olumlu şekilde etkilemek ana hedefidir. Michigan Üniversitesi araştırmaları neticesinde bu boyutun personel üzerinde iş doyumu, performans ve verimlilik düzeylerini yükselttiği görülmüştür.

Likert'in Dört Sistem Modeli

Dört sistem modeli, Likert'in 1950'li senelerde etkin ve etkin olmayan liderlerin hareketlerinin birbirlerileri arasındaki ayrımları göz önüne sunmak için yaptığı çalışmaları doğrultusunda meydana gelmiştir. Böylelikle davranışsal liderlik yaklaşımlarını benimseyen liderlerin, geleneksel liderlik davranışlarını benimseyen liderlere nazaran daha etkin bir şekilde sonuç ortaya koyduklarını tespit etmiştir. Devamında ise bir liderin

uygulayabileceği veya uyguladığı dört farklı model üretmiştir. İlk olarak sömürücü otokratik Sistem-1 olarak, ikinci olarak yardımsever otokratik Sistem-2, üçüncü olarak katılımcı Sistem-3 ve son olarak demokratik Sistem-4 olarak isimlendirilmiştir (Durmaz, 2007: 11). Dört sistem modeli liderlik değişkeni ve sistemler üzerinden aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 3

Dört sistem modeli

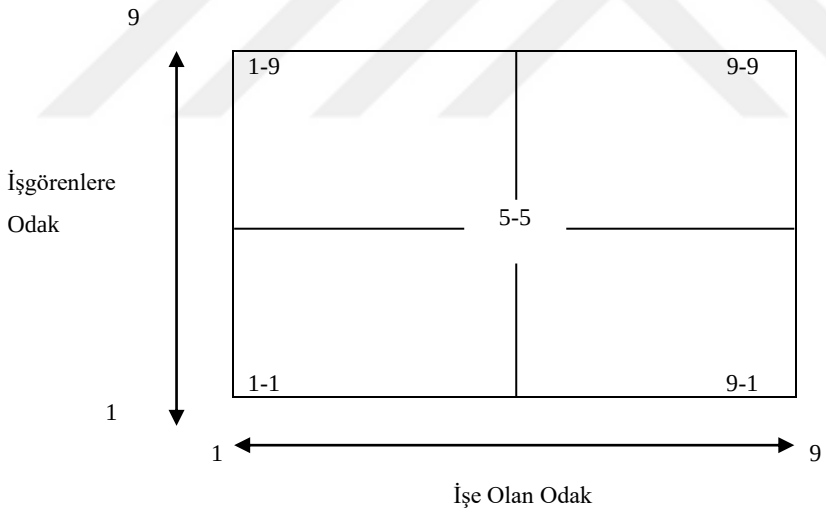
Liderlik Değişkenleri	**Sömürücü Otokratik (Sistem-1)**	**Yardımsever Otokratik (Sistem-2)**	**Katılımcı (Sistem-3)**	**Demokratik (Sistem-4)**
İşgörenlere Güven	Lider astlarına güven duymaz.	Çalışan patron ilişkisinde olan güven seviyesi varlığını sürdürmektedir.	Lider hakimiyeti bırakmaz. İşgörenler ile arasındaki ilişkide kısıtlı derecede güven vardır.	Kurulan ilişkide güven en yüksek derecededir.
İşgörenlerin Algıladığı Serbesti	İşgörenler kendilerini ilgilendiren hiçbir husus hakkında serbesti hissedemezler.	İşgörenlerin hissettiği çok az derecede serbest bir alan bulunmaktadır.	İşgörenlerin serbesti alanları kendilerini memnun edecek seviyededir.	İşgörenler maksimum derecede serbesttirler.
Üstün İşgörenler ile Kurduğu İlişki	Problemlerin giderilmesi hakkında işgörenlerin düşünceleri alınmaz.	Ara sıra düşünceleri sorulur.	Düşünceleri çoğunlukla alınmakta ve uygulanmaktadır.	Düşünceleri her zaman dikkate alınır. Alınan düşünceler uygulamaya konulur.

Kaynak: Koçel, 2020: 600

Blake ve Mouton'un Yönetim Ölçeği Kuramı

Robert Blake ve Jane Moutun'un literatüre kazandırdığı Blake ve Moutun'un Yönetim Ölçeği kuramı Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları sonuçlarına yönelik olarak geliştirilmiş bir kuramdır. Davranışsal liderlik yaklaşımları içerisinde değer gören

bir konumdadır (Çatalkaya, 2019: 22). Blake ve Mouton'un yönetim ölçeği yaklaşımında liderlerin iki noktaya odaklanması üzerine türetilmiş olan yaklaşımı ifade etmektedir. Liderin işgörene olan odağında ve işe olan odağında olmak üzere iki odak noktası esas alınmaktadır. Liderin işgörene olan odağında; iş görme şartlarının niteliğinin tatmin edici olması, örgütün amaçlarına yönelik çalışanın kendini o amacı gerçekleştirmeye adaması ve inanması, işgörenlerin prestijinin güven altına alınması, yetki paylaşımının etkin bir biçimde uygulanması, iş tatminin yüksek seviyelere yükseltilmesi durumlarına ait olan yaklaşımını içermektedir. Liderin işe olan odak noktasında işletmenin çalışma süresi sonunda verdiği hizmet veya ürünlerin çıktı sayısı, verilen hizmetin veya emek sonucu çıktıların meydana gelmesindeki çalışma biçimleri, işten alınan olumlu sonuçlar ile ilgilenmesini ifade etmektedir. Yukarıda iki ayrı grupta sayılan faktörler aşağıdaki tabloda ilgi seviyelerine göre 1 ile 9 puan arasında verilmiştir. Liderin seviyesini belirleyebilmek için ilk puanlandırma işe olan odağını, ikinci puan ise işgörenlerine olan odağını yansıtmaktadır (Yeşilkayalı, 2012: 11).



Kaynak: Yeşilkayalı, 2012: 12

Şekil 2. Blake ve Mouton'un yönetim ölçeği kuramı.

Blake ve Mouton'un Yönetim Ölçeği Kuramı'nda oluşturulan beş çeşit liderlik çeşidi bulunmaktadır. Bu liderlik çeşitleri aşağıda maddeler halinde tanımlanmıştır (Koç vd., 2013: 97-98).

- **Zayıf Liderlik:** Zayıf liderliğin özelliklerine sahip olan bir lider işi ile çalışanlarına en az düzeyde ilgiyi göstermektedir. Bu liderlerin amacı kendilerini

işletmede yapılan herhangi bir yanlıştan uzak tutmaktır. Bu konularda her türlü sorumluluktan kaçınmaktadırlar. Var olan düzeni devam ettirmek ve statülerini sürdürmek istemektedirler. Kuram da "1-1" stili ile nitelendirilmiştir.

- **Şehir Kulübü Liderliği:** Şehir kulübü liderliği türünde liderin işgörenlerine yönelik ilgisi üst seviyede yer almaktadır. Ancak işe olan ilgisi düşük seviyededir. Liderin düşünce biçiminde işgörenlerine verimli bir çalışma şekli uygulayarak onların motivasyonlarını ve iş rahatlıklarını yükseltip, böylece işin verimliliğinin de artacağı düşüncesi hakimdir. Çalışanların kendisini güvende hissetmeleri hususu da değerli bir konumdadır. İş yerinde samimi imaj oluşmaktadır ancak mesleki çıktılar düşük seviyededir. Şehir kulübü liderliği, "1-9" stili olarak isimlendirilmiştir.
- **Orta Yolcu Lider:** Lider işgörenlerine ve yapılan işe yönelik olan ilgisini eşit seviye de yürütmektedir. Örgütün hedefleri ile işgörenlerin gereksinimlerine aynı alaka ile yaklaşmaktadır. İki faktöre de aynı ilgiyi göstermesinin sebebi örgütün başarısını artırması düşüncesidir. Ancak bu durumda her iki taraftan da göz ardı edilen konular olmaktadır. Dolayısıyla örgüte olumlu ya da olumsuz bir katkısı bulunmamaktadır. Orta yolcu liderlik, "5-5" stili olarak isimlendirilmiştir.
- **Göreve Dönük Lider:** Lider, işgörenlerine az, işe yönelik çok ilgi göstermektedir. İşgörenlerinden verdiği ücret karşılığında yüksek iş gücü göstermelerini beklemektedir. İşgörenlerinin eksiklikleri veya gereksinimleri lider için değer arz etmemektedir. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için işgörenleri cezalandırma ve ödüllendirme yöntemi uygulanmaktadır. Göreve dönük liderlik, "9-1" stili olarak belirtilmiştir.
- **Takım Liderliği:** Takım liderliğinde iki faktör de ilgi en yüksek seviyededir. Bu ilgi yaklaşımını sergileyen liderler örgüt içinde işgörenlerin iş birliği yapmasını ve örgüte olan sadakatlerini devam ettirmelerini istemektedir. Lider, işgörenlerinin örgütün temel taşları olduklarını algılamalarını hedeflemektedir. Takım liderliği, "9-9" stili olarak nitelendirilmiştir.

Durumsallık Yaklaşımları

Durumsallık yaklaşımı, 1960'lı senelerden itibaren literatürde yerini almaktadır. Günümüzde yer alan modern liderlik teorilerinin oluşumunda başlangıç noktası olarak yerini almıştır. Liderlik kavramını somut bir boyuttan soyut olarak incelenebilen bir kavram olarak ele alınmasında etkili olmuştur. Bu yaklaşımın temel felsefesini meydana getiren düşünce çeşitli koşullarda geçerliliğini koruyan tek tip bir liderlik tarzının varlığını sürdüremeyeceği fikridir. Yaklaşım dört etken etrafında oluşturulmuştur. Bu etkenler hedefler, takipçiler, liderin karakteristik nitelikleri ve içinde bulunulan şartlardır (Naktiyok, 2006: 23). Liderin verimliliğini koruyan etkenlerin koşulların değişkenliğine göre hal alması durumunu öne sürmektedir. Lider içinde bulunduğu şartlara göre davranışlarını şekillendirmektedir. Liderin etkinliğini, sadece karakteristik özellikleri ve sergilediği davranışlarıyla sınırlı olmadığını, kendisinin var olduğu andaki iç ve dış ortamın şartlarına göre gösterdiği uyum sağlama becerisi ile devamlılığını sağlayabileceğini ifade etmektedir. Yani liderin takipçilerini yönlendirebilmesinde etkisi altında bulunulan şartların önemli bir rol oynaması açık bir şekilde belli olmaktadır. Liderin takipçilerini sadece kendi eylemleri ve özellikleri ile etkisi altına alması tek başına yeterli bir etken değildir (Dikmen, 2012: 59-60). Naktiyok (2006) makalesinde, Horner- Long ve Schoenberg'in (2002) ile Nahavandi'nin (2002) çalışmaları doğrultusunda durumsallık yaklaşımının oluşumunda yer alan esas noktaları aşağıdaki maddeler halinde özetlemiştir (Naktiyok, 2006: 23).

- Liderliğin en etkin uygulanabileceği tek bir yöntemi veya çerçevesi yoktur. Çeşitli eylemler, nitelikler ve stratejiler liderliğin uygulamasında verimli neticeler vermektedir.
- İyi bir liderliğin şekillenmesinde şartlar ve farklı unsurlar destekleyici bir konumdadır.
- Bireyler sonradan edindiği kazanımlar sayesinde lider olabilirler ya da öne çıkan özelliklerine destek veya yenilikler katabilirler.
- Liderler başında bulunduğu kümelerin veya organizasyonların ilerlemesinde yön verici bir konumda bulunabilmektedirler. Bu nedenle topluluklarının verimliliğinde söz sahibi statüsündedirler. Topluluğun gidişatında olumlu veya olumsuz sonuçlar ile karşılaşılmasında etkindirler.

- Liderin başarısını değerlendirmek için liderin özelliklerini ve içinde bulunduğu koşulları bütünsel bir şekilde ele alıp değerlendirmek gerekmektedir. Çünkü liderin sahip olduğu liderlik tarzı, kendisinin karakteristik nitelikleri ile çevresindeki şartların birleşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Hegel içinde lider var olunan vaktin içerisinde doğan ihtiyaçların neticesinde ortaya çıkan bir unsurdur. Liderlik, doğuştan gelen bir beceri değil; zaman, mekan ve koşullara göre oluşan bir durumsal sebeptir. Durumsal etkenler liderlik yapısı üzerinde belirleyici ana etkendir. Bu tür tartışmalar tarihte eski dönemlerde de üzerinde konuşulmuştur. Durumsallık yaklaşımına benzer bir durum M.S. 100. yılda Plutarch'ın Paralel Yaşamlar kitabında Yunanistan'da ortaya çıkan liderlerin tarzının, Roma liderlerinde bir karşılığının olması yönünde görüşünü ifade etmiştir. Yani bu kişilerin tarzlarında bir yansıma veya karşılık bulunmaktadır. Büyük İskender'in Roma İmparatoru Jül Sezar'da bir karşılığı olduğu örneğini vermiştir (Bass ve Stogdill, 1990: 38).

Durumsallık yaklaşımı doğrultusunda bazı hususlarda liderliğe etki eden etkenlerde liderliği koşullara göre şekillendirebilmektedir. Bu etkenler aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Szilagyi, 1990, aktaran Uranbey, 2018):

- Liderin ait olduğu örgütün nitelikleri,
- Lider ve izleyicilerinin nitelikleri ve edinmiş oldukları tecrübeleri,
- Örgütün belirlemiş olduğu hedeflerin özellikleri,
- Liderin idaresinde olan örgüt üyelerinin hedefleri, istekleri ve becerileridir.

Başka bir araştırmada da etkin bir lider, işgörenlerinin yetenekleri ve istekleriyle zamanın şartları ve elinde bulunan kaynakları, gerçekleştirilmek istenen iş ile paralel doğrultuda uyumlu bir şekilde yürütebilen kişilerdir (Horner- Long ve Schoenberg, 2002: 613).

Fiedler Durumsallık Modeli

Durumsallık yaklaşımına ek olarak birincil çalışmayı yapan Fiedler'in modelinin ana fikri liderin etkililiğini belirleyen ana faktörün içinde bulunduğu vaziyetin olağan

yapısıdır. Fiedler modeli, bir örgütün verimliliğini, performansını etkileyen temel noktanın, liderin stilinin ve içinde bulunduğu koşulları idaresi altına alabilme becerisi olarak iki faktörü ele almıştır. Bu iki unsurun birbirleri arasındaki dengenin sağlanabilmesinin derecesi, örgütünde performansına o orantıda etki etmektedir. Yani uyum ne kadar iyi sağlanırsa örgütün performansı da o derece iyi olmaktadır. Eğer ki liderin tarzı ile yaşanılan durumun arasındaki uyum kötü bir seviye de ise örgüt performansı da bu hususta olumsuz etkilenmektedir. Fiedler, durumsallık modelinde üç tane liderliğin etkililiğini değiştiren husus belirlemiştir. Bunlar lider- takipçi ilişkisi, görev yapısı ve bulunulan pozisyonun gücü olarak nitelendirilmiştir. Etkenlerin tanımı şu şekildedir (Uslu, 2017: 11):

- **Lider- Üye İlişkisi:** Kurulan ilişki bağlamında takipçilerin lidere karşı duydukları samimiyet, itimat ve hürmet doğrultusunda liderin emirleri, yönlendirmeleri dikkate alınır ve uygulanır.
- **Görev Yapısı:** Görev içeriğinin açıklamasının ve net bir şekilde belirtilmesini ifade eder.
- **Pozisyon Gücü:** Liderin bulunduğu konum itibariyle kendi seçimleriyle astlarına görev vererek onları görevlendirmesini sağlayan otoriteyi ifade etmektedir.

Güler (2007) Fiedler durumsallık modelini tablodaki gibi özetlemiştir.



Kaynak: Güler,2007: 37

Şekil 3. Fiedler durumsallık modeli.

Yol- Amaç Yaklaşımı

Yol- amaç yaklaşımı, Robert J. House'un ortaya koyduğu durumsallık yaklaşımına ait bir kuramdır. İlk olarak 1976 yılında oluşturulmuştur ve 1996 yılında tekrardan revize edilmiştir. Bu kuramda öncelikli olarak değinilen nokta çalışan memnuniyetidir. Çalışanın

motivasyonu ve iş tatmininin artırılmasının ilk hedef olarak belirlenmesine yer vermektedir. Lider astlarının eksik yönlerini gidermeli, onların gelişimlerine katkıda bulunmalı ve onların ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Böylece çalışanın iş performansı, motivasyonu ve iş doyumu yükseltilmelidir. Burada lider çalışanlarının yeteneklerinin geliştirilmesindeki ve işe olan konsantrasyonların artırılmasında tesiri olan bir rol oynamaktadır. Liderin çalışanlar için iyi bir iş yerini ortamını da yaratması gerekmektedir. Lider tam anlamıyla motivasyonun ve iş doyumunun yükseltilmesinde tamamlayıcı bir karakter olarak yerini almaktadır (House, 1996: 323).

Yol- amaç yaklaşımının öne sürdüğü liderin etkinliğini belirleyen unsur çalışanlarının ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olan çabasını hedef olarak belirlemiştir. Bir lider ne kadar astlarının ihtiyaçlarını gideriyorsa ve bu doğrultuda onların önündeki zorlukları kaldırıyorsa o kadar etkindir. Shamir'in (2004) görüşlerine göre yol- amaç yaklaşımı lider ve takipçileri arasındaki ilişkide alışveriş temelini esas almaktadır. Çünkü takipçilerinin ulaşmak istedikleri amaçlarını gerçekleştirmeleri onların isteklerini ifade etmektedir. Bu isteklerinin gerçekleşmesi için bazı zorlukların aşılması söz konusudur. Lider bu zorlukların aşılması sürecinde devreye girerek onlara yardımcı olmakta ve destekleyici bir etken olarak sorumluluk üstlenmektedir. Astlarını hedeflerine ulaştıran lider onların motivasyonlarının artması ile kendi çıkarını da gerçekleştirmiş olmaktadır. bu doğrultuda örgüt üyeleri de liderlerinin sözlerine uymakta ve lider olabilme hususundaki inançları yönünde azimleri kuvvetlenmektedir (Öztürk, 2020: 30-31).

Yol- amaç yaklaşımında, liderin kazanımı örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak astlarının gelişimini desteklemesinden, ihtiyaçlarının giderilmesine kadar olan yaptığı davranışlardan meydana gelmektedir. Destekleyici davranışları sonucu örgüt üyelerinin motivasyonlarına katkıda bulunan lider örgüt hedeflerinin gerçekleşmesi için de önemli hamleler gerçekleştirmiş olmaktadır. Bu durumda liderin kazanımlarına olumlu olarak yansımaktadır (Kaplan, 2020: 18-19).

Motivasyonun yükseltilmesini hedefleyen bir örgütte nitelikli mesai koşulları, örgüt üyelerinin iş sağlığı ve doyumu öncelikli konulardandır. Bu konularda ilerleme kaydeden bir örgütte çalışanların işe olan hoşnutlukları tatmin edeci düzeye yaklaşmaktadır. Yaşamlarını sürdürebilecekleri tatmin edici bir ücret, eşit dağıtılan maaş, rahat

çalışabileceği bir çalışma mekanı, onların kişisel ve yeteneksel sınırlarını genişletebileceği fırsatlar, kıdem ilerlemeleri, mobbing'in ve zorlamaların olmadığı bir iş yaşamı oluşturma vb. unsurlar örgüt üyelerinin motivasyonunu artırıcı unsurlardır (Şimşek vd., 2015: 165).

Vroom- Yetton Durumsallık Modeli

Vroom- Yetton durumsallık modelinde dikkate alınan nokta liderin örgüt ile ilgili alınacak bir kararda örgüt üyelerinin fikirlerine ne kadar önem verdiği ve göz önüne aldığıdır. Vroom- Yetton durumsallık modeli bu husus doğrultusunda beş evreye bölünmüş ve bu şekilde yapılandırılmıştır. Beş idare tarzı ilk olarak otoriter bir yapı tarzından başlayıp giderek katılımcı bir yönetime doğru ilerlemektedir. Lider problemi ele alır, irdeler ve sonra astlarının fikirlerini alıp almayacağını, alacak ise de ne kadar bu problemin çözümüne paydaş edeceğini planlamaktadır. Bu sürecin belirlenmiş farklı şekilleri Vroom-Yetton modelinde beş farklı şekilde aşağıdaki maddelerde tanımlanmıştır (Hamilton, 2009: 376-377):

- **Otokratik 1:** Lider problemi tümden kendi kararları ile çözmeyi tercih eder. Kimsenin görüşüne veya bilgisine ihtiyaç duymaz, var olan elindeki rapor ve dokümanlara dayanarak durum hakkında bilgilenmektedir. Bilgilendikten sonra karar alır ve uygular.
- **Otokratik 2:** Lider problemi çözüme kavuşturmak için öncelikle örgüt üyelerinden gerekli bilgilendirmeyi edinir ve karar verilme sürecinin büyük çoğunluğunu idaresi altında tutar ve kendisinindir.
- **Danışmacı 1:** Lider problem hakkında astları ile birebir etkileşimde bulunmaktadır. Konu hakkında irdeleme yapmakta ve onların bu hususta çözüm tavsiyelerini almaktadır. Sonraki süreçte ise lider kararını alarak, örgüt üyelerini bir araya getirmeden bu karar verme sürecini sonlandırmaktadır.
- **Danışmacı 2:** Lider durum hakkında tüm örgüt üyeleriyle birlikte bir aradayken konuşur, çözüm önerilerini alır ve çözüm hakkında bir karara varmaktadır.
- **Grup:** Bir probleme çözüm üretimi sürecinde örgüt üyeleri tam anlamıyla sürecin içerisinde yer almaktadır. Örgüt üyeleri, lider ile birlikte düşünce oluşturma, paylaşma ve karar alma faktörlerinde birlikte olmaktadırlar. Lider burada grubunda kararına uymaktadır.

Modern Liderlik Yaklaşımları

Liderler, tarih sahnesinde toplumların oluştuğu ilk perdeden itibaren varlıklarını hep sürdürmektedirler. Liderliğin çok çeşitli tanımlamaları meydana getirilmiş olup birçok farklı stile de ayrılmıştır. V. J. Bentz, çalışmasında 1949 yılına ulaşan tüm liderlik içerikli çalışmaları incelediğinde birbirine benzemeyen 130 liderlik tarzının belirlendiğini ve açıklandığını tespit etmiştir. Can (1992), liderlik kavramının işletme alanyazınında en çok tanımının yapılan kelime olduğunu ifade etmiştir. Yapılan çalışmaların sayısının içinde bulunduğumuz zamanda daha da yükseldiği kesin bir durumdur (Bakan, 2008: 15). Liderlik yaklaşımları, ilk olarak liderin karakteristik nitelikleri ile öne çıkan bir kişiliğinin olmasını ifade eden özellikler yaklaşımı ile başlayıp, ardından liderin bireysel özelliklerinin sadece tek başına etkin olmayıp idari süreçler içerisinde sergilediği eylemlerin esas alınarak irdelenmeye başlaması ile davranışsal liderlik yaklaşımları meydana gelmiştir. Bir süre sonra ise davranışsal liderlik yaklaşımlarından da liderin sergilediği eylemlerin liderliği açıklamaya tek başına yeterli olmadığı bu davranışların sergilendiği süreçlerde yaşanılan durumların etkisinin daha öne çıkması gerektiği üzerine durumların değişken bir yapı olarak ele alınmasını temel alan durumsallık yaklaşımları öne çıkmaya başlamıştır (Demir vd., 2010: 131-132).

Liderlik, bulunduğumuz zaman içerisinde işletmeler arasında bulunan global sert rekabet açısından örgütler için değer arz etmektedir. Geleneksel liderlik yaklaşımları bir işletmenin yalnız verimlilik ve işleyişinde olan dengesini devam ettirmeye odaklı olduğu için değişimlerin, rekabetin çok olduğu bir ortam da işletmeler günün gerisinde kalabilirler. Bunun için örgüt üyeleri ile iyi anlaşan, samimi ilişkiler kuran, onların çalışma isteklerini yükselten ve değişime uyumlu hale getiren liderlerin organizasyonlar için sürdürülebilirlikleri açısından önemli bir gereklilik barındırmaktadır (Çağlar, 2004: 91). İşletmeler iç veya dış değişimlere, hizmet alanlarının isteklerine, işletme ile alakalı olan yeni terimlere ve güncel enformasyonlara uyumlu olarak; araştırmalar ve çalışmalar neticesinde yeni liderlik yaklaşımları da meydana gelmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 5). Liderlik araştırmalarının günümüzde en çok üstünde durulan liderlik tarzları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarıdır (Bakan, 2008: 17). Bu bölümde detaylı olarak etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ele alınacaktır.

Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderliğin ismi farklı şekillerde alanyazında yer almaktadır. İşlemsel, transaksiyonel veya etkileşimci olarak yerini almaktadır. İngiltere alanyazınında ise "transactional leadship" olarak isimlendirilmiştir (Kılıç vd., 2014: 251). Etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik kavramları, 1978 senesinde James McGregor Burns tarafından yapılmış olan "Liderlik" isimli araştırması neticesinde oluşturulmuştur. Organizasyonun hedeflerine ulaşması için liderin dönüşümcü olmasını ifade eden Burns; etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarını birbirine zıt iki liderlik olarak nitelendirmiştir. Burns'e göre liderlerin iki seçeneği bulunmaktadır. Bu seçenekler dönüşümcü liderlik veya etkileşimci liderlik tarzlarından birisini seçmektir (Alper Ay ve Keleş, 2017: 194).

Etkileşimci liderlik tarzına sahip liderlerin işgörenleri ile arasında olan ilişki de iktisadi kökenli beklentilerin olduğu bağ mevcuttur. Oluşturulan bağda her anlam da netlik sağlanmalı; liderlerin amaçlarına ulaştığında ne kazanımlar elde edeceği, işgörenlerin yüksek performans gösterdiğinde ne çıkar sağlayacakları belli olmalıdır. Bu bağlamda liderlerin, işgörenlerini bulundukları görevde durmalarını sağlayabilmek için onlara ek ücret, güzel sözler, olumlu dönütler vermek vb. motive edici unsurları uygulamaktadır. Görevlerde olumlu sonuçlar doğuran kişiler ödüllendirilmelidir düşüncesi hakim olmaktadır (Omar vd., 2009: 197). Etkileşimci liderler, örgütün belirlediği amaçlara ulaşabilmek için genellikle idari sorumluluklara yönelim sergilemektedirler. İşgörenlerini belirlediği hedeflere göre çalıştırmaktadır. Onların görevlerini gerçekleştirdiği süreçleri yakın kontrolü altında bulundurmaktadır. Etkileşimci liderin odak noktasında kısa süreli problemler vardır. Örgütün işleyişine ve işleyiş süreci sonundaki çıktılara olan ilgisi yüksek seviyelerde yer almaktadır. Etkileşimci liderler var olan statülerini şahsi bağlantılarıyla, kurallarla ve bireysel menfaatleri üzerine kurduğu stratejiler ile devam ettirmektedirler. Etkileşimci liderler sergiledikleri davranışlar sonucunda, mevcut süreçlerin yönetimini temel alan idarecilerdir. Sonuç odaklı olmaları sebebiyle çıktılar ve işgörenler üzerindeki kontrolüne dayanarak ödül- ceza yöntemini uygulamaktadırlar. Çaba gösteren, başarılı işgörenler mükafatlandırılmakta; düşük iş gücü ile çalışan işgörenler cezalandırılmaktadır (Kılıç vd., 2014: 251). İşgörenler, görevlerini gerçekleştirdiklerinde, liderlerine sadık olduklarında ve isteklerini yerine getirdiklerinde ödüllendirme biçimleri hakkında tam bilgiye sahiptirler. Etkileşimci liderler ile işgörenlerin arasındaki bağ,

gösterilen emek ve elde edilen verimlilik doğrultusunda gerçekleştirilen bir kazan-kazan sürecini esas almaktadır (Pillai vd., 1999: 898). Burns, etkileşimci liderlikte kurulan ilişkilerin, iki yönlü ve üst düzeyde niteliğe sahip hedefleri ön plana almayan, yalnızca önem arz eden unsurların takası esasına dayandığını ifade etmiştir (Geijsel vd., 1999: 310).

Etkileşimci liderlerin ödüllendirme ve cezalandırma yöntemini işgörenlere uygulamasının sebebi işgörenlerin performanslarının ve verimliliğinin yükseltilmesi beklentisidir. Ancak örgütteki işgörenlerin büyük bir kısmının işe yönelimi sağlandığı halde, istekleri nitelikli seviye de olmayabilir (Zagorsek vd., 2009: 147-148).

Etkileşimci Liderliğin Alt Boyutları

Etkileşimci liderliği oluşturan unsurlar dört alt boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim, pasif olarak istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik şeklinde isimlendirilmiştir. Bu bölümde etkileşimci liderliğin alt boyutları ele alınacaktır.

Tablo 4

Etkileşimci liderliğin bileşenleri

Koşullu Ödüllendirme	Takipçilerinin gösterdiği emek ve harcadığı gayreti yakından takip eder ve onları ödüllendirir. Gösterecekleri olumlu verilere göre ödüller hakkında bilgilendirme yapar.
İstisnalarla Aktif Yönetim	İşte yapılan yanlışları, örgütte belirlenmiş normlara ve var olan düzene uygun hareket edilip edilmediğini denetimi altında tutar. Yapıcı ve sorun giderici eylemlerde bulunur.
İstisnalarla Pasif Yönetim	Örgütün işleyişinde problemler çıktığında müdahil olmayı tercih eder. Diğer zamanlarda hiçbir şeye müdahale etmez.
Serbest Bırakıcı Liderlik	Bir konuda karar almak ve yükümlülük almaktan kaçınır.

Kaynak: Can, 2022: 36

Koşullu Ödüllendirme

Etkileşimci liderler, takipçilerini yaptıkları işe daha fazla isteklendirmek ve bağlamak, alanlarında uzmanlaştırmak ve iş güçlerini artırmayı hedeflemektedir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları kadar tesiri bulunmasa da yapılan iş sonucunda

verimliliğe göre ödüllendirmelere dayanan koşullu ödüllendirme boyutu mevcuttur. Ödüllendirmeler konusunda takipçiler, verimli çalıştıkları durumlarda ödüllerinin ne olacağı hakkında bilgiye sahip olmaktadırlar. Çünkü liderleri takipçilerine olumlu sonuçlar meydana getirdiklerinde onları ödüllendireceğini söylemekte ve bu konuda bilgilendirme yapmaktadır. Örgüt üyelerinin üstün performansları sonucunda yetkinliklerini geliştirmek amacı ile işletme bütçesinden pay ayrılan ödüllendirme sistemi uygulamak, sorumluluk verme, tavsiye alabilecekleri kişi atama vb. uygulamalar bulunmaktadır. Güzel sözler söyleme (yüksek derece takas), maaşları dışında aldıkları maaşa eş seviye de ücret, kıdem yükseltme teklifi, prim (alt derece takas) vb. olmak üzere iki farklı biçimde öne çıkan koşullu ödüllendirme yöntemleri bulunmaktadır (Cumaguliyev, 2010: 20).

Olumlu koşullu ödüllendirmelerde etkileşimci liderler takipçilerini çoğunlukla maddi şekilde ödüllendirirken az da olsa güzel sözler söyleyebilmektedir. Ancak olumsuz koşullu ödüllendirmelerde maddi veya manevi cezalandırmalar bulunmaktadır. İşgörenlerinin işlerinde yaptıkları bir hata sonucu meydana gelen olumsuz bir koşulda, ona liderden yöneltilen gidişatı kötü etkilediği yönünde bir uyarı, pozisyonuna yetersiz kaldığı, iş görme biçimini değiştirmesi gerektiği vb. söylemler manevi cezalandırmalara örnek verilebilmektedir. Bu tür söylemlerin yöneltildiği kişilerdeki etkisinde farklı yansımalarda mevcut olmaktadır. Tecrübeli bir işgörene söylendiğinde kötü algılanırken, tecrübesiz yeni başlamış bir işgören için faydalı bir etki yaratabilmektedir. Söylemin algılanma şeklinde netlik oluşturabilmek için işgörenlerden istenilen ve umulan iş gücünün ayrıntılı şekilde belirtilmesiyle daha fazla olumlu sonuçlar almak mümkün olmaktadır. Ücretten kesme, görevden belirli süreliğine alınması, liderin dayanağından mahrum bırakılmak, iş sözleşmesinin feshi vb. farklı cezalandırma yöntemleri bulunmaktadır. Ancak bu yöntemler çok tercih edilmemektedir. Tercih edilmemesinin nedeni cezaların uygulanış biçimi nedeni ile örgütsel verimliliğe olumsuz etki göstermesidir (Kahya, 2013: 58).

İstisnalarla Yönetim

İstisnalarla yönetimde şeklinde, örgütün üretim yaptığı veya hizmet sunduğu zamanlar içerisinde işgörenlerin yaptıkları yanlış uygulamalara istinaden liderin sürece dahil olup olaya el atması veya kendini belli etmesi durumudur (Dilek, 2005: 20). Lider var olan düzeni sürdürmek ile ilgilenmektedir. Ters bir durum gerçekleşmeden işleyişe

müdahil olmamaktadır. Yani liderin varlığından bir problem oluşmadan bahsetmek mümkün değildir. Var olan düzeni geliştirmeye veya o düzene katkı da bulunmaya çaba göstermemektedir. "Sorun olmadan müdahale etme" fikrini benimsemiştir (Karip, 1998: 449).

İstisnalarla yönetim boyutunda liderin astlarına olan itimadı çok azdır. Aralarındaki bağ ve etkileşim kuvvetli değildir. İstisnalarla aktif yönetim ve istisnalarla pasif yönetim şeklinde iki türü bulunmaktadır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 135).

İstisnalarla Aktif Yönetim

Aktif yönetimde lider, denetimci ve bir süreci etkileyici şekilde davranışlar sergilemektedir. Bu tür hareket eden liderler planlamalar yapar ve bu planları uygulamaya koyarlar. İşgörenlerinin çalışmalarını yakından takip eder. Herhangi bir problem durumu ile karşılaşıldığında anında olaya dâhil olur ve hatayı ortadan kaldırıcı çözümler veya tedbirler sunar. Var olan düzenin devam etmesini sağlamaya çalışır (Demir ve Okan, 2008: 76).

Lider örgüt için takip edilmesi gereken şartları oluşturur. Verimli iş gücü seviyesini belirler ve bu unsurların ne derecede uygulandığına dikkat etmektedir. Belirlenen şartlara uyumayan işgörenler cezalandırılma ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Lider baştan işleyişte sorun yaratacak nedenleri seçer ve bu nedenlere uygun şekilde çözüm yaratacak önlemleri alır. İş güçlerinin yakından takibi yöntemini bilen işgörenler liderleri tarafından onlara bildirilen şartlara bağlı kalmaya ve şartların gerçekleştirilmesi konusunda kararlı bir şekilde davranışlarını sürdürmeye devam etmektedirler. Çünkü liderlerinin odak noktası yapılan yanlışları tespit etmek üzerinedir. Böylelikle örgütün normları gerçekleştirilmektedir (Özkan, 2014: 39).

İstisnalarla Pasif Yönetim

Lider bir sorun çıktığında sürece dahil olmaz. İşgörenleri ile ilgilenmemekte ve onları takip etmemektedir. Örgütle alakalı bir noktada karar alınacak ise ve lider karar vermekte tereddütte kalırsa o kararı netleştirmeyi başka bir zaman bırakabilmektedir.

Karşılaşılan sorunların düzeltilmesi veya giderilebilmesi için tavsiyede bulunmaz; sorunun ortadan kaldırılması için işgörenlerin harekete geçmesini istemektedir. Ancak bu süreç içerisinde işgörenlerinin görev alanlarına da müdahalesi bulunmamaktadır. Sorun giderek vaziyetini hissettirmeye başladığında ve devasa boyuta ulaştığında ortadan kaldırmak için çaba gösterilmeye başlanmaktadır. "Sorun olmadan müdahale etme" fikrini ciddi derece de uygulamaktadır. Geçmişte üretilen çözüm yolları etkinliğini sürdürüyorsa hiçbir şekilde dokunmaz ancak etkinliği bozulmuş ise onlara seçenek olacak çıkış yolları görüşülmeye başlanır (Doğan, 2021: 119).

Pasif yönetimi tercih eden lider sorunlar ile karşılaşıldığında nasıl reaksiyon vereceğini baştan işgörenlerine aktarmaktadır. Onların yaptıkları yanlışları esas almakta ve yanlış yapıldığında bu durumu direkt karşı tarafa bildirmektedirler. Böylece işgörenlerin üzerinde baskı yaratmaları durumu söz konusudur (Çakınberk ve Demirel, 2010: 107). İşgörenlerin lidere sundukları sorunu gidermeye yönelik çözüm yollarını dikkate almamakta ve çözüm yollarına seçenek oluşturabilecek tartışmaları yapmamaktadır. Ancak çoğunlukla işgörenlerinden gelen fikirler uygulamaya konulmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 19).

Serbest Bırakıcı Lider

Serbest bırakıcı liderlik, bazı akademik çalışmalarda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarından ayrı bir liderlik türü olarak da ele alınmaktadır. Serbest bırakıcı liderlik bileşenin lider işgörenleri ile olan iletişimi çok az bir seviyededir. Lider sadece ihtiyaç duyulan zamanlarda görev dağılımı yapar ve serbest halde bulunan işgörenler paylarına düşen bütçeler ile örgütün hedeflerine yönelik plan oluşturmaktadırlar. İşgörenlerin serbest bulundukları iş ortamında liderin baskısı ve otoritesi oldukça düşük seviyelerde algılanmaktadır. Bu doğrultuda işgörenlerin inisiyatif kullanabileceği alan çağı çok geniştir. Çoğu zaman karar verme yetkisi şahıslarına aittir. Serbest çalışma ortamı, genellikle işgörenlerin iş gücü düzeyini veya motivasyonunu iyi yönden etkilese de zaman zaman olumsuz sonuçlar meydana getirebilmektedir. Liderin sabit olmayan ve çekimser tavrı nedeniyle örgütte kargaşaya neden olabilmektedir. Bir yandan da örgütte problemlerin yok sayılması ve çözüme ulaştırılmaması durumu işgörenlerin işe olan isteklerini de olumsuz etkileyebilmektedir (Gözükara, 2014: 31).

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik tarzı, James McGregor Burns'un 1978 senesinde çalışmaları sonucunda literatüre girmiştir. Ardından Bernard Bass bu liderlik tarzı üzerine çalışmalar yapmıştır. Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen bir lider ait olduğu örgütte o örgütün hedeflerine ve çalışanlarına ileriye yönelik yenilikçi bir nitelikli düşünce yapısı benimsetmeye katkıda bulunmaya çalışmaktadır. Örgütte birlik ruhu oluşturmak hedefi vardır. Örgüt üyeleri ve lider belirlenen bu hedefler doğrultusunda uyumlu hareket etmektedirler. Dönüşümcü lider çalışanlarına sorunların ortadan kaldırılması için inisiyatif tanımakta, onları bu sürece dahil etmeye yönelik atılganlık duygularını geliştirmektedir. Burns, dönüşümcü liderlik stilinin etkin olması açısından etkileşimci liderliğe göre daha olumlu sonuçlar doğurabileceğini öne sürmüştür. Burns, dönüşümcü liderliği ele alırken ayrıca bu liderlik stiline yönelik davranışlar sergileyen liderlerin astlarının Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi modelindeki "kendini gerçekleştirme" düzeyine hatta bu düzeyin çok ilerisine dahi ulaşmalarına destek olduğunu da ifade etmektedir. Burns' dönüşümcü liderliği şu şekilde maddeselleştirmiştir (Aydoğmuş, 2004: 61-62):

- Takipçilerinin hedeflediği kazanımlarına katkıda bulunur ve geliştirir,
- Organizasyonun gerçekleştirmek istediği hedefleri ve var oluş sebebini, organizasyon üyelerinin hedefleri ve varlık sebebi halinde benimseterek bütünlük yaratmakta ve bu hususta onların ilgi odaklarını toplar ve onaylarını alır,
- Takipçilerine, organizasyonun verimliliğini şahsi menfaatlerinin önüne koymalarına öncü olmaktadır.

Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının amaç anlamında benzer noktalarda kesiştikleri nitelikleri olmaktadır. Ancak etkileşimci liderler işgörenlerinin çalışma güdülerini, gereksinimlerini, hedeflerini, vb. unsurların düzeylerinin hep sabit olarak kaldığı yönünde fikir sahibidir. Dönüşümcü liderlik davranışlarında ise bu değişkenlik temel alınmakta ve sayılan unsurlar olumlu derecede etkilenecek şekilde davranış sergilenmektedir. Burns (1978) ve Bass (1985)'ın dönüşümcü liderlik üzerine yaptıkları tanımlar noktasında büyük farklılıklar bulunmamaktadır. Burns'un sıraladığı hususları Bass'da tanımlarında kullanmıştır. İki tanımda da lider; işgörenlerinin çalışma

isteklerini, beklentilerini, eksikliklerini gidermeye; onları örgütle birleştirmeye ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunmaya yönelik ikna edici ve bütünleştirici rolde yer almaktadır (Krishnan, 2002: 20).

Burns, etkileşimci liderlik davranışları sergileyen bir kişi ile izleyicilerinin arasındaki ilişkiyi menfaatlere dayalı kurulmuş ilişki olarak nitelendirmektedir. Bu ilişkinin sağlam temeller üzerine kurulmuş samimi bir bağ olmadığı yönünde düşüncesini ifade etmiştir ve bu bağın uzun vadede ilerlemeyeceğini öne sürmüştür. Sebebini ise lider ve izleyicilerinin, içinde bulundukları koşullara bağlı kalarak ilerisi için yüksek nitelikte bir gaye de ortak payda da buluşmadıklarını göstermiştir. İki liderliği karşılaştırdığında dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderlikten ileri seviye de olumlu sonuçlar doğurmasının sebebini liderin izleyicisine karşı tamamlayıcı bir faktör olarak destek vermesi konusunda öne çıktığını belirtmiştir. Dönüşümcü liderin, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi doğrultusunda izleyicilerine yaklaşımı kurulan ilişki de samimi bağın kurulmasının temelini oluşturduğunu ifade etmiştir. Bu yaklaşım ile kurulan ilişki de lider izleyicilerinin gereksinimlerini gerçekleştirmekte; böylece onların motivasyonlarını yükselterek kendisi samimi bir bağ kurmalarına neden olmaktadır. Etkileşimci liderlik davranışlarını kısa vade de iş gören bir nitelikte olduğunu, dönüşümcü liderlik davranışlarını ise değişimi önceleyerek uzun vade de geleceğe yönelik adım atan bir nitelikte olduğu için birbirlerine uzak iki unsur olarak görmektedir (Yusof, 1998: 170).

Tablo 5

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ayrımı

Dönüşümcü Liderlik Tarzı	Etkileşimci Liderlik Tarzı
Bireysel menfaatlerin dışında yer alır.	Bireysel menfaatlere uygun hareket eder.
Örgüt kültürünü yenilemek için uğraşır.	Örgütü kültürüne uygun şekilde emek harcar.
Akıl yordamıyla hayalinde inşa eder.	Belirlenen stratejilerin dahilinde hareket eder.
Takipçilerinde kendisine karşı hürmet ve itimat duygusunu oluşturur.	Söz verir ve mükafatlandırır.
Danışmanlık yapar, yardımcı olur.	Denetim altına alır, kurallarla kontrol eder ve iyileştirir.
Geliştirir.	Denetiminde tutar.

Kaynak: Can, 2022: 37

Dönüşümcü liderlere günümüz işletme yapılarının içinde bulundukları sık yenilenmelerin gerçekleşmesi nedeniyle gereksinim duyulmaktadır. Tahmin edilemeyen durumların varlığı işletmeler için belirsizlik yaratmakta ve bu belirsizliğe uyumlu şekilde dönüt verebilmek için dönüşümcü liderlerin bulunması önemlidir. Dönüşümcü liderler değişimlerin etkin olarak uygulanması için ileri görüş sahibi olmalıdırlar. Lider böylece örgütü için gelecek açısından etkili çıkarımlarda bulunmaya, doğru strateji oluşturmaya ve rekabet ortamında lokomotif bir rol model oynamaya yatkın bir durumdadır. Vizyon sahibi lider başında bulunduğu organizasyondaki iletişim bozukluğunu, birimler arasındaki senkronizasyon problemini çözerek, organizasyondaki dağınıklığa çözüm oluşturup bütünlemiş ve yapısallaşmış bir imaj yaratmaktadır. Organizasyonu temel hedefler ortaklığında birleştirmek ve bu hedeflere ulaştırmak için organizasyon üyelerini öncelikli amaçlarındandır (Çimendereli, 1994: 62) .

Dönüşümcü liderlik davranışlarının alt boyutları karizma/ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi olmak üzere üç farklı unsurdan oluşmaktadır. Karizma/ilham verme boyutu liderin takipçilerini eyleme yönelten ve örgütün hedefleri doğrultusunda ileri görüşlülüğe sahip olarak planladığı yöntem ve stratejiler doğrultusunda örgütte birlik ve bütünleşme oluşturma kararlılığını ifade etmektedir. Entelektüel teşvik boyutu ise liderin, örgütte takipçilerini herhangi bir sorunun çözüm yollarını arama sürecine dâhil etmesine yani katılımcı bir davranış sergilemelerine veya liderin çözüm yollarını tartışmaya isteklendirmeye yönelik adımlar atmasını kapsamaktadır. Bireysel ilgi boyutu da liderin takipçilerinin gereksinimlerini karşılaması, onların beklentilerini algılamaya çalışması, iş anlamında kapasitelerinin farkına varmalarına ve performanslarına katkı da bulunmaya özgü eylemler gerçekleştirmesi bu boyuta ait davranışlardır (Avolio vd., 1999: 444).

Dönüşümcü Liderliğin Altboyutları

Bu bölümde dönüşümcü liderliğin karizma/ ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi boyutları ele alınacaktır.

Karizma/ İlham Verme Boyutu

Karizma / ilham verme boyutunda liderin örgüt üyelerine karşı verdiği görünümde izleyicilerini etkisi altına almaktadır. Liderin yarattığı görünüm etkileyici bir nitelik taşımaktadır. Bu özellik ile izleyiciler tarafından gözlemlenen lider rol model alınarak onun ile ortak amaçların gerçekleştirilmesi güdüsüne kapılmaktadırlar. Etkilenme neticesinde lider ile izleyiciler arasında oluşturulan birliktelik sayesinde belirlenmiş olan amaçlara yönelik aynı stratejiler üzerinde hareket etmek istemektedirler. Oluşan birliktelik sayesinde lider izleyicilerini cesaretlendirerek onların potansiyellerine varmalarını, bu nedenle ekstra iş gücü göstermeleri ile amaçlarına ulaşabileceklerini aktarır. Onların işe olan isteklerini artırır ve kendisine hürmet etmelerini sağlayarak itibarını inşa etmektedir. İtibarını zedeleyecek herhangi bir hareketten kaçınır, iletişiminde vermek istediği mesajları net şekilde aktarımını gerçekleştirmeye çalışır. Aksi bir durumda izleyicilerinin ona olan itimat duygusuna zarar gelmesi durumu söz konusudur (Atıcı, 2021: 46-47).

Lider, takipçilerine ilham vererek onların belirledikleri amaçlarını, örgütün amaçları ile birleştirmek suretiyle bir ekip çalışması ortamı oluşturmaktadır. Ekip ruhu meydana geldiğinde örgütün var olma sebebi, gelecek stratejileri ve olmak istediği konum işgörenlerinde ortak paydası haline gelmektedir (Simola vd., 2010: 180). Lider işgörenlerinin süreçler ve örgüt ile alakalı hususlardaki düşüncelerini alarak katılımcı uygulamalar gerçekleştirmektedir. Etkisi altında olan işgörenlerin fikirlerini alması, onları bu konuda düşüncelerini paylaşmaya teşvik ederek ilham vermeye yönelmektedir. İlham verme yöntemi ise izleyicilerinin önüne direkt olarak kendisini örnek olarak koymasıdır. Örgütü var eden ve devam etmesini sağlayan tüm unsurları özümsetmek aracılığı ile işgörenin örgüte olan sadakat duygusunu yükseltmektedir (Erkuş ve Günlü, 2008: 191). Bağlılık oluşan işgörende, üyesi olduğu örgütün yararına katkıda bulunması yönündeki düşüncesinin kendisine de yararlı bir davranış gerçekleştireceği yönünde bir etki uyandırmaktadır. Dolayısıyla işgörenler yaptıkları işte gösterdikleri emek ve isteğin seviyesini yükseltmeye gayret göstermektedirler ve iradeleriyle ekstra eylemler sergilemeye başlamaktadırlar (Berber, 2000: 38).

Entelektüel Teşvik

Lider astlarına dinamik ve kreatif bir fikir yapısı ile üretken olmaları için onları isteklendirmektedir (Glad ve Blanton, 1997: 566). Lider bu düşüncesinde işgörenlerini işleri tamamlamak için geçmişte düşünülen fikirlerin yerine dinamik ve güncel bir yapıda tekrar tekrar düşünerek düşünme yapılarını geliştirmeye yönelik onları güdülendirici davranışlar sergilemektedir. İşgörenlerin düşünme yapılarının sınırlarını potansiyellerinin üstüne çıkarmalarını hedeflemektedir. Problemler ile karşı karşıya kaldıklarında problemin çözümü için yaratıcı ve doğru fikir üretmelerini isteyip, inisiyatif kullanmalarını beklemektedir. Problem hakkında bilgi sahibi olup, onu doğru şekilde irdelemelerini ister (Den Hartog, vd., 1997: 22).

Lider izleyicilerinin güncel şartları yakından takip etmelerini, düşünce yapılarını bu şartlara uygun şekilde geliştirmelerini beklemektedir. Onların örgütün geçmişte de karşılaştığı durumlar hakkında fikir yürütmelerini ister; ancak bu fikir yürütmelerinin değişimlere uyumlu olmasına dikkat etmektedir. Beklentisindeki asıl amaç onların yeni düşünceler üretme yeteneğine sahip olmalarıdır (Zacharatos, vd., 2000: 212). Bu tür liderlerin örgüt üyelerine gösterebileceklerinden daha fazla performans ve başarı sağladıkları gözlemlenmiştir (Keller, 1995: 43).

Bireysel İlgi

Liderler takipçilerini bir takımın bir parçası olarak değil de onlara kişi olarak yaklaşmaktadırlar. Onları sorunlarıyla yakından ilgilenir ve çözümlerini üretmeleri açısından yol gösterici bir rol oynamaktadırlar. Bu sorunların içerisinde onların şahsi manevi sorunları da yer almaktadır. Ayrıca lider onların gereksinimleri, elde ettikleri kazanımları ve kişisel gelişimlerini yakından takip eder. Samimi bir ilişki kurarak onların kendisine olan itimatlarını sağlamlaştırır. Örgütte olumlu bir hava meydana getirmektedir (Çatır, 2009: 32-33).

Liderler izleyicilerinin var olan gereksinim niteliklerini üst düzeye taşımaktadır. Üst düzeye taşımak anlamında onların kişisel gelişimlerinin önünü açarak hedeflerini yükseltip, gereksinimlerinin de eski statüdeki ihtiyaçlarının üstüne nitelik

kazandırmaktadır (Kirby vd., 1992: 304). Lider tüm izleyicileri ile birebir ilgilenerek onların beklentilerini karşılamakta ve destek olmaktadır (Banerji ve Krishnan, 2000: 407; Hinkin ve Tracey, 1999: 106). Liderler izleyicilerini gereksinimleri gereği veya örgütün olumlu şekilde ilerlemesi için belirli yerlerde onlara yön vermektedirler. İş isteklerini ve konsantrasyonlarını artırarak örgütün verimliliğinin yükselmesini hedeflemektedirler. Bireysel ilgi boyutunda liderler takipçilerini hiyerarşi içerisinde bulunan konumları ile değil hepsiyle ayrı şekilde kurduğu samimi bağlarıyla idare etmeyi tercih etmektedirler (Çatır, 2009: 33).

Vizyoner Liderlik

Vizyon, kişinin önünde bulunan zaman için tahminlerde ve düşünsel yeteneği ile çıkarımlarda bulunabilmesi yönünde bir kelime anlamı bulunmaktadır. Vizyon, fiili ve düşlemsel olarak liderlik stillerinin ağırlığında olan bir kavramdır. Vizyon, mevcut vaziyeti devam ettirmeyi bozmamaktan ise geleceğe yönelik yeniliklere açık olmaktır. Dün ile yarın arasında ilişki kurma, vizyon sahibi kişilerin amaçlarına yönelik beklenti ve bağlılıklarını güçlendirmek için de kullanılmaktadır (Aykıt, 2023: 8).

Vizyon sahibi liderlerin en nitelikli eylemlerinden biri geleceğe yönelik fikirler geliştirmesidir. Örgüt hakkında gelecekten çıkarımlarda bulunur ve örgüt üyelerinin çıkarımları doğrultusunda reaksiyon vermelerini sağlamaktadır (Güvenli, 2023: 22). Vizyoner liderlerin tasarladığı vizyonları işgörenlerine ilk olarak empoze etmelidir. İşgörenler, liderlerinden aktarımı sağlanan vizyon yardımıyla belirsizlik yaşadıkları bir süreç içerisinde bulundukları zaman kendilerine rehber edinebilmektedirler. Karmaşık durumlardan benimsedikleri vizyon ile çözüm yolları üreterek düzenli bir seviye ye geçiş yapabilmektedirler. Esas önemli olan noktalar ise liderin vizyonu işgörenlerinin zihninde inşa ettirebilmesidir. Sayılan nitelikleri neticesinde vizyoner lider işgörenlerinin nezdinde örnek teşkil etmektedir (Derin, 2019: 116).

Vizyoner liderliği oluşturan üç bileşen bulunmaktadır. Bu bileşenler yol olmak, yolu görmek ve yolda yürümektir (Çelik, 1997: 472).Vizyoner liderlik tarzını benimsemiş olan bir liderin karakteristik nitelikleri aşağıdaki maddelendirilmiştir (Şahan, 2023: 19).

- Düşünce sisteminin vizyon temelli olması,
- Avantajları algılama
- Örgütün öz sermayesini etkin değerlendirebilme,
- Etkileşim sağlama, hitabet ve karşı tarafın konuşmasını takip etme,
- Risk faktörlerine karşı ılıman yaklaşım,
- Takipçilerine esin kaynağı olma ve işe olan isteklerini artırıcı hamleler sergileme,
- İleriki zamanları odak noktası haline getirme ve uluslararası ilkeleri bulundurma,
- Örgütün benimsediği vizyonu işgörenlerinin düşüncelerine ve davranışlarına empoze etmek,
- Örgütsel operasyonları idare edebilme,
- Faaliyet öncelikli olma, verimliliği ve etkililiği ön planda tutma,
- Düzenli olmayan verileri inceleme ve değerlendirilebilir forma dönüştürme,
- Kendisine ve takipçilerine güvenilirlik imajı çizmektir.

Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik tarzını "The Servant As Leader" isimli çalışmasında "Lider bir hizmetkardır." Sözü ile ilk defa 1977 yılında literatüre kazandıran isim Robert K. Greenleaf'tir. Hizmetkar liderlikte bütün liderlik tarzlarından bir parça bulunmaktadır (Bakan ve Doğan, 2012: 3). Hizmetkar liderlik tarzının oluşmasında Greenleaf'in Hermann Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" kitabını okuması etkili olmuştur. Kitapta bir ekibin seyahate çıkmasını ve bu ekip içerisinde bulunan Leo isimli hizmetçinin ekibin ihtiyaçlarını karşılamasını ve onları dinamik bir şekilde canlı tutması ele alınmaktadır. Leo efsanevi bir karakter olarak işlenmiştir. Ekip günlerini Leo gidene kadar sorunsuz bir şekilde geçirmektedir. Leo gittikten sonra ise problemler doğmuş, karışıklıklar ortaya çıkmıştır. Bu durumun doğması ile de seyahatleri bitmiştir. Seneler sonra ise ekip üyesi bir kişi Leo'yu bir topluluğun lideri olarak bulmuştur. Seneler önce hizmetçi olarak tanıdığı Leo, şimdi başında bulunduğu topluluğu bir arada tutmayı sağlayan kişi, yol gösteren bir liderdir (Greenleaf, 1977: 21). Greenleaf, bu kitaptaki Leo karakterinden yola çıkarak hizmetkar liderlik tarzı meydana getirmiştir. Çünkü Greenleaf bir liderin her şeyden önce hizmetkar

olması gerektiğini ileri sürmektedir. Hizmet göstermeyi ön planda tutan kişilerin sonra daha fazla kişiye hizmet göstermeyi tercih ettiklerini ve bu sebeple lider olma yolunda ilerlediklerini ifade etmiştir. Birçok araştırmacının da düşünceleri bu yönde olmuştur. Hizmetkar liderlikte, esas olan nokta kişinin empati yapmasıdır. Lider hayatında ben merkezli yaşamamalı her şeyden önce sorumlu olduğu topluluğu memnun etmelidir. Onların refahı için kendini onların hizmetine feda etmeli, bu davranışa gönül vermelidir. (Bakan ve Doğan, 2012). Lider kendi benliğinden önce başka kişilerin ihtiyaçlarını, eksikliklerini tamamlamaktadır. "Sen", "siz" ve "biz" anlayışına yönelmektedir (Okan, 2021: 209). Hizmetkar liderlik tarzında birçok bilim alanında faydalanılmış terimler bulunmaktadır. Dini, politik, psikolojik unsurlar barındırmaktadır. Bu tür liderlik tarzında manevi yönler öne çıkmaktadır. Hizmetkar liderlik öncelikle kişilerin kazanımlarına katkıda bulunmayı, onların konforunu sağlamayı, toplumun fayda göreceği işleri gerçekleştirmeyi, yine toplumun faydasına olacak amaçlara ulaşmayı sorumluluk olarak edinen bir liderlik tarzı olarak açıklanmıştır. Hizmetkar lider kendisi dışındaki insanlar için potansiyellerini zorlayan, en iyi sonuca ulaşmaya çalışan liderdir. Diğer insanlar için fırsatlar oluşturan, onların doyum noktalarına hitap eden, motive olmalarını sağlayan bir niteliği bulunmaktadır. şahsi menfaatler yerine toplumsal menfaatleri göz önünde bulundurmaktadır (Page ve Wong, 2000: 70).

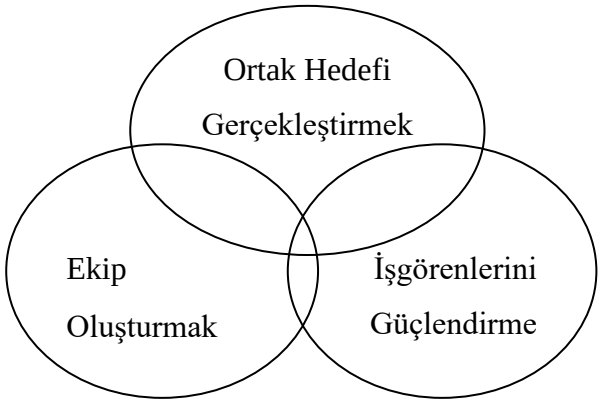
Page ve Wong (2000) hizmetkar liderlik boyutlarını çalışmalarında dört farklı boyutta konumlandırmıştır. Bunlar "görev", "ilişki", "süreç" ve "kişi"dir. Boyutlara dair tanımlar aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Okan, 2021: 210).

- **Görev:** Liderin sorumluluklarını gerçekleştirirken "vizyon bulma", "rehber olma", "karar verme" ve "icraat etme" niteliklerine sahip olmalıdır.
- **İlişki:** Liderin takipçileriyle olan etkileşiminde samimi bir yaklaşım sergilemesi esastır. Takipçilerinin toplumsal ve sezgisel zekalarını güçlendirmeye emek verir.
- **Süreç:** Liderin örgütte etkin bir konumda olması önem arz etmektedir. Oluşturduğu çalışma ortamında takipçileri onun sözlerine riayet etmelidir.
- **Kişi:** Kişilik bu liderlik tarzının temel noktasındadır. Bireyleri tanımaya yönelik önemli rol oynamaktadır.

Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik tarzı, günümüz rekabet piyasasında önem gören bir liderlik türüdür. Örgütler için bu koşullarda ileriye yönelik strateji oluşturabilmek hayati bir faktördür. Stratejik liderlik tarzının temel unsuru ise ileriye yönelik verimli strateji oluşturabilmeleridir. Stratejik liderleri öne çıkaran unsur ise bu özellikleridir. Hitt, Ireland ve Hoskinson (1999) çalışmalarında stratejik liderliğin tanımını ileri zamanlar hakkında çıkarımlarda bulunan, takipçilerinin gelişimine katkı da yapan, etkin bir vizyon tasarımı yapan, katı hiyerarşik bir yapıyı yumuşatan ve bu hareketleri örgütün değişimi için sergileyen liderlik tarzı olarak ifade etmişlerdir. Stratejik liderlik, çeşitli nitelikleri ile birlikte yenilenmeyi esas alarak ve tüm izleyicilerini harekete geçirerek yenilenmeye uyumlu hale gelmeyi sağlayan bir süreç olarak isimlendirilmiştir. Başka tanıma göre, organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesinden uzaklaşmadan, çağa uyumlu biçimde yenilenme hakkında karar vererek, bütün organizasyon üyeleriyle birlikte bu yenilenmeyi gerçekleştiren liderlik tarzıdır. Bu süreçte organizasyon üyelerinin gelişimine katkı sağlamakta ve onları yenilenmeye ikna etmektedir (Doğan ve Özdemir, 2021: 3).

Stratejik liderlik üzerine çalışma yapan John Adair (2004) üç farklı sorumluluk belirlemiştir. Belirlediği bu sorumlulukları ”Üç Halka Modeli” olarak isimlendirmiştir. Üç temel sorumluluk doğrultusunda, stratejik liderin eyleme dökmesi gereken yedi farklı uygulama oluşturmuştur (Sert, 2015: 18). “Üç Halka Modeli” ve uygulamalar aşağıda verilmiştir.



Kaynak: Sert, 2015: 18

Şekil 4. Üç halka modeli.

Oluşturulan yedi farklı uygulama (Şensoy, 2023:34);

- Vizyon oluşturma,
- Geleceğe yönelik fikir yürütme ve strateji geliştirme,
- Organizasyonel stratejileri gerçekleştirmeye başlama,
- Organizasyonun gereksinimlere uyumlu biçimde yapılanması,
- Ekip ruhu yaratmak,
- Organizasyonu başka organizasyonlara bağlamak,
- Bulunulan zamanın ve ileriki zamanların liderini saptamaktır.

2.2. Örgüt İklimi ile İlgili Kavramlar

Bu başlık altında örgüt, örgütleme, örgüt iklimi, örgüt ikliminin boyutları, örgüt iklimi tipleri, örgüt iklimini etkileyen faktörler ve örgüt ikliminin önemi konuları kapsamlı olarak ele alınacaktır.

2.2.1. Örgüt

Doğada insanların yaşamaları için belli ihtiyaç duydukları şeyler bulunmaktadır. Bu ihtiyaçların belli bir bölümünü kişiler tek başına karşılayabilmektedirler. Geri kalan kısımları ise yardımlaşmadan karşılamaları mümkün değildir. İnsanlar bu sebeple birlikte yaşamayı tercih etmişler ve yardımlaşarak yaşamlarını devam ettirmişlerdir. Böylece topluluklar oluşmuştur. Bu topluluklar belli bir hedef doğrultusunda ortak bir noktada bir araya geldikleri sebebiyle örgüt örneği teşkil etmişlerdir. Çünkü toplumbilimciler aynı mekanı paylaşıp birbirleri ile iletişim kurmayan toplumları yığın olarak nitelendirmişlerdir. Örgütler hem disiplinli hem de belli bir gaye etrafında toplanmış oluşumlardır ve bu özellikleri ile yığınlardan ayrılmaktadırlar. Devlet en büyük örgütü; aile ise en küçük örgütü temsil etmektedir. Bu sebeple toplumun temeli örgütlere dayanmaktadır (Korkmaz ve Bağcı, 2020: 2).

Örgüt kavramının birçok araştırmacı tarafından yapılmış farklı şekillerde tanımları ve özellikleri bulunmaktadır. Genel anlamda örgütler, kişilerin karar kılınmış hedeflere ulaşmaları veya hayata geçirmeleri üzerine bir araya gelip oluşturdukları topluluğa

denilmektedir. Yönetim Bilimi'nde araştırmaları bulunan Luther Gulick'e göre örgüt, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için iş kollarının tanzim edilerek oluşturulan hiyerarşik, yetkilerin yukarıdan aşağı doğru orantılı bir şekilde sınırlandırıldığı birimlerdir. Bu mekanizmanın oluşturulması sürecine ve uygulamalarına ise örgütlendirme ismini vermiştir. Parsons (1968)'a göre örgüt, belli hedefleri gerçekleştirmek için oluşturulmuş ve devamlı aynı şekilde oluşturulmaya devam eden kamusal birimler olarak ifade etmiştir. Örnek olarak okullar, devlet daireleri, bankalar, hastaneler, ıslah evleri vb. kurumlardır. Amitai Etzioni (1969) ise üç örgüt özelliği etrafında örgütün tanımının yapılabileceğini söylemiştir. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Arslan, 2004: 205):

- Otoritenin, iş kollarının, iletişim ve yükümlülüklerin birbirinden ayrılması ve bu unsurların hedeflere ulaşabilmek amacıyla planlamasının gerekli olmasıdır.
- Örgütlerde denetçi ve yönetici olan güç odaklarının olmasıdır. Bu odak noktaları örgütün işleyişini gözlemler ve çıkan sonuçlara göre düzeltmeler veya yönlendirmeler yapmaktadır.
- İşgörenlerin görev yerlerine ara ara yeni kişilerin getirilmesidir.

Etzioni de örgütleri örgütlerdeki yetki tiplerine göre ve yetkilere göre oluşan uyumu göz önüne alarak tasnif etmiştir. Etzioniye göre kara dayalı, zora dayalı, çıkara dayalı ve karma örgütler olarak gruplandırmıştır. Thompson ve Tuden ise örgütlerin alınan kararlara göre yani yönetsel işlevlere göre dört sınıfa gruplandırmışlardır. Bu örgütler (Topçu, 1998: 9-10);

- **Programlanmış kararlar ile yönetilen örgütler;** kamu, askeri ve bürokratik kurumlar bu tür örgütlere örnek olarak verilmektedir.
- **Çoğunluğun kararı ile yönetilen örgütler;** sendikalar ve üniversiteler bu türe ait kurumlardır.
- **Uzlaşmaya dayalı bir yönetime sahip olan örgütler;** uluslararası ve pazarlığın kullanıldığı örgütler örnek olarak verilebilmektedir.
- **Esinlenme yoluyla alınan kararla yönetilen örgütler;** bu tür örgütlerde sağlam bir organizasyonel yapı bulunmamaktadır. Çok uzun ömürlü örgütler değillerdir. Belli bir program ve düzen içerisinde bulunmamaktadırlar. Amaçlarına ulaşamamaktadırlar. Örgütte belirsizlik hakimdir.

Örgütler birçok çalışmada farklı şekillerde sınıflandırılmışlardır. Bu sınıflandırmalardan bir tanesi Blau ve Scott'un yapmış olduğu, örgütlerin gerçekleştirdikleri hizmetten faydalanan kişilere göre gruplandırmalarıdır. Blau ve Scott'a göre örgütler dört sınıfta gruplandırılmıştır. Bunlar sendika ve siyasi partileri içine alan *karşılıklı yarar sağlayan örgütler*; fabrikaların ve bankaların örnek gösterilebileceği *işletme örgütleri*; okullar ve sağlık kurumlarının dahil olduğu *hizmet örgütleri*; askeriye ve karakol vb. kurumların örnek gösterilebileceği *kamu yararına çalışan örgütler*dir (Topçu, 1998: 8-9).

2.2.2. Örgütleme

Örgütü oluşturan kişilerin belirledikleri hedefe ulaşabilmeleri, faaliyete geçebilmeleri ve etkin şekilde performans gösterebilmeleri için yol haritaları ortaya koymaları gerekmektedir. Bu yol haritalarını uygun ve elverişli şekilde uygulayabilmeleri için örgütlerini düzenlemeleri, ayriyeten geliştirmelidirler. Bu eylemler belli bir süreç içinde gerçekleşmektedir. Bu süreç içerisinde yapılan faaliyetler örgütleme kavramını oluşturmaktadır. Örgütleme, örgütün hedeflerine ulaşmak üzere kurgulanan planlarını kapsamaktadır. Örgüt içindeki bölümlere görevlerin paylaştırılması ve bu doğrultuda en fazla etkinliğin sağlanması üzerine örgüt üyelerinin tamamının kontrol edilmesi örgütlemenin tanımını ifade etmektedir (Aydoğdu, 2013: 4-5).

Örgütleme süreci belli aşamalardan geçmektedir. Bu aşamalar (Aşıkoğlu, 1988:206):

- Gerçekleştirilecek işlerin seçilmesi,
- Mekan, hedef ve metotların seçilmesi,
- Görev, yetki ve yükümlülüklerin seçilmesi,
- Örgüt üyelerinin işe alımının gerçekleştirilmesidir.

Başka bir şekilde ise iyi bir örgütün kurulabilmesi şu aşamalardan geçmektedir (Ertopçu, 2000: 197).

- **Amaç Birliği:** Örgütte bulunan somut ve soyut unsurların, metaların hedefe uygun bir şekilde yer alması gerekmektedir.
- **Yeterlilik:** Örgüt tüm varlığıyla hedefe ulaşabilecek şekilde olmalıdır. Hedefe ulaşabilmek için en tasarruflu şekilde eyleme geçilmelidir.
- **İş Bölümü ve Uzmanlaşma:** Yapılacak olan işler tabiatına uygun şekilde kısımlara ayrılmalıdır. Kişilere sadece bir kısım verilmelidir. Bunun sebebi ise sadece bir kısım ile uğraşan kişinin o kısım üzerine uzmanlaşmasının sağlanmasıdır.
- **Birimleşme:** Örgütteki işler ve yükümlülükler birbirleriyle alakası üzerine bölümlere ayrılmalı ve tasnif edilmelidir.
- **Görevlerin Tanımı:** Örgütteki her departmanın ve her kademenin yükümlülükleri sade, net ve sınırları belli bir biçimde açıklanmalı ve tanımlanmalıdır.
- **Hiyerarşi:** Örgütte amir ve işgörenlerin ilişkileri, yükümlülüklerin ve yetkilerin tanımlamasında her şey net bir şekilde ifade edilmelidir.
- **Yetki ve Sorumluluğun Eşitliği ya da Denkliği:** Yetki, bir idarecinin veya yönetici kadrosunun örgütün tümü adına karar almasına, işgörenleri harekete geçirmesine olanak sağlayan bir faktördür. İdare alanının temelini oluşturan bir kuvvettir. Sorumluluk ise kişilere tanınmış olan yetkilerin, örgütün ortak hedefinin gerçekleştirebilmesi için yapılması mecburi olan işlemlerde kullanılma gerekliliğini ifade etmektedir.

2.2.3. Örgüt İklimi

İklim sözcüğü Türkçe'ye Yunanca'dan geçmiş bir sözcüktür ve eğilim manasını taşımaktadır. Bu anlam aynı yönde örgütler içinde geçerlidir. Örgüt iklimi; örgütteki kişilerin, organizasyon içindeki kendi etrafını nasıl algıladıklarını ifade eden kavramdır. Tagiuri ve Litwin (1968) örgüt iklimini, belirli bir ortamda kişilerce algılanan, bu doğrultuda eylemlerini şekillendiren ve ait olduğu çevrenin devamlı süregelen özgün özellikleri olarak tanımlamışlardır (Öge, 2001: 134). Diğer tanımlarda örgüt iklimi örgütte çalışan kişilerin birbirleri ile olan iletişimi neticesinde meydana gelen ortak ilke ve değerlerin doğrultusunda herkesçe benimsenmiş veya kabullenilmiş anlamlar bulunmaktadır. Örgütü kendine has bir şekilde diğerlerinden ayıran, karakter veren

duygular, yaklaşımlar ve eylem biçimleri örgüt iklimi olarak ifade edilmektedir. Böylece kişilerin yaptıkları eylemlere dair örgüt tarafından olası beklentilerini ve örgütün bu davranışları nasıl sonuçlandıracağı hakkındaki algıyı temsil etmektedir (İşcan ve Karabey, 2007: 105). Örgütteki çalışanların hareketleri üzerinde belirleyici bir unsur olarak yer almaktadır. Örgütün ferdi, örgütsel ve çevresel faktörler içinde özelliklerinin bütünsel bir yansımasıdır. Ostroff (1993) örgüt ikliminin hakkında örgütlerin içsel ve dışsal çevreleri açısından nasıl yorumlandıkları, ne şekilde davranılacağı, plan ve işbirliği yapılabileceği gibi karar alınacak durumlarda önemli bir rol oynadığını dile getirmiştir. Kısacası iş çevresinde bir örgüte yönelik algıların tümü olarak açıklamıştır. Örgüt iklimini örgütü etrafını sarmalayan görülmeyen ancak varlığı sezilen bir atmosfer olarak nitelendirmiştir. Bu atmosfer ile çalışanların örgüt hakkındaki düşüncelerinin, morallerinin ve motivasyon seviyelerinin belirlendiğini; ayrıca kişilerin örgüte yönelik duydukları aidiyet duygularının güçlenmesinde veya zayıflamasında etkili olduğunu söylemiştir (Bal Taştan, 2014: 92). Bir örgütün başarılı veya kaliteli olarak nitelendirilebilmesi için ilk önce örgüt ikliminin ele alınması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir örgüt, örgüt iklimini anlaması ile başarılı adımlar atmaya hazır hale gelmektedir. Eğer ki örgütün sahipleri, örgüt iklimi kavramı üzerine dikkatli düşünmezse o örgütün girişimlerinin başarısız olarak sonuçlanması yüksek ihtimaller dahilindedir. Bu sebeple bir örgütün başarısının temel noktalarından birisi örgüt iklimidir (Davidson, 2003: 206).

Örgüt iklimini, Richard M. Hodgetts OVERT ve COVERT olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Bu ayrımda örgüt iklimini bir buzdağına benzetmiştir. Görünen kısmına OVERT; görünmeyen kısmına ise COVERT isimlerini vermiştir. OVERT kısmına örgüt ile ilgili olarak gözlem yapılabilen ve belli ölçümlerin yapılabileceği unsurları dahil etmiştir. Örgütün meydana gelmesindeki başlıca amacı, ulaşmak istediği hedefleri, ast- üst yapısı, performans seviyesi hakkında bilgiler, teknik durumları vb. faktörler OVERT kısmını oluşturmaktadır. COVERT kısmında gözlem yapılabilen ancak ölçülemeyen etkenler ana kademededir. Bunlar örgüt üyelerinin psikolojik durumları, duygu değişimleri, birbirleri ile olan etkileşimleri, iletişim biçimleri, iş tatmini durumları, vb. kişisel faktörleri içermektedir (Baltalılar, 2022: 18).

2.2.4. Örgüt İkliminin Boyutları

Bu başlık altında incelenmiş olan çalışmalar doğrultusunda öne çıkan örgüt iklimi boyutları açıklanmıştır.

Yapı ve Standartlar

Örgüt iklimindeki yapı ve standart boyutunda yapı unsurunun içerisinde her şeyden önce örgüt şeması gelmektedir. Sonrasında ise örgüt içerisindeki kaleme alınmış kurallar, çalışan ile idarecilerin arasındaki etkileşim, hiyerarşi ilişkisi, idare tarzı, örgüt kültürü gibi somut veya soyut kavramlar yer almaktadır. Çalışanların yaptıkları işlerin ve mesul oldukları görevlerin açıklamaları kesin ve net bir şekilde yapıldığında kişilerin iş tatmini seviyeleri yükselmektedir ve böylelikle o örgütün yapısı yüksek bir derecede yer almaktadır. Aksi takdir de belirsizliklerin hüküm sürdüğü bir ortamda yani iş tanımlarının açık olmadığı ve otoritenin kimde bulunduğu konularında net olmayan taraflar çok ise; bu durum o örgütün yapısının düşük seviyelerde bulunmasına neden olmaktadır (Kocabaş, 2021: 34). Örgütte geçerli olan kurallar ve uyulması gereken yöntemler, sınırlamalar ve hiyerarşi şeması o örgütün yapısını yakından ilgilendirmektedir. Ancak bu faktörlere ve uygulamalara dair çalışanların hisleri, algıları örgüt yapısını oluşturmaktadır (Mok ve Au-Yeung, 2002: 130).

Standartlar ise örgütün olumlu yöne gitmesindeki uğraşı ve çalışanların bulundukları işten çevresine övüntü ile bahsedip, iftihar etme seviyelerini kapsamaktadır. Örgüt üyelerinin işleri ile birlikte gösterdikleri çabayı, ilgiyi vb. performansı etkileyen unsurları artırma veya yükseltme yöntemlerini düşünmeleri o örgütün yüksek standartlara sahip olması anlamına gelmektedir. Kişilerin işlerine alaka göstermemeleri, emeklerini harcamamaları, vb. performansı düşüren eylemler içerisinde davranış sergilemeleri ve o yönde düşünce sahibi olmaları düşük standart dahilinde yaşanan olaylardır. Standartlar, örgütlerin kısa veya uzun vadede örgütün amaçlarıyla birlikte üyelerin çalışma ve motivasyon seviyelerini yükselterek performansı da artırmayı desteklemektedir (Kocabaş, 2021: 34).

Sorumluluk

Sorumluluk boyutunda örgüt üyelerinin birine bağlı kalmadan kendi başlarına, inisiyatiflerini kullanarak karar almaları söz konusudur. Sorumluluk boyutunun ileri derecelerde görüldüğü örgütlerde kişilerin karşılaştıkları problemleri giderme konusunda cesur bir şekilde davranış sergiledikleri gözlemlenmiştir. Eğer örgütte düşük derece sorumluluk boyutu var ise örgüt üyelerinin risk almaktan ve yeniliklerin denenmesinden kaçındıkları eğiliminde davranış sergilemeleri olağan bir seviyededir. Bu boyutta çalışanlara verilen yetkiler önem arz etmektedir. Çünkü verilen bu yetki doğrultusunda çalışanın göstereceği davranışlar örgüt ikliminin bir boyutunu oluşturmaktadır (Kocabaş, 2021: 35).

Tanıma ve Kimlik

Örgütün ikliminin boyutlarından tanıma ve kimlik boyutu iki ayrı unsurdan meydana gelmektedir. Tanıma unsurunda örgüt üyelerinin yaptıkları bir eylem sonrasında bunun mükafatını ödül olarak almasını, ona yerme ile değil teşekkür ve takdir ile yaklaşmanın, tenkit edileceği vakitte bile tenkitin seviyesinin aşağı düzeylerde yapılması vb. gibi kişinin duygularına dokunarak ödüllendirilmesini kapsamaktadır. İş tatmini, maaş, motivasyon vb. faktörler bir işgören için ne kadar önemli ise, performansa etki eden bu faktörlerin olumlu yönde artırılması işveren içinde bir o kadar mühim meselelerdendir. Ancak işgören bu faktörlerdeki beklentilerini karşıladığı zamandan sonra ise takdir edilmesi ve onurlandırılması, gururlandırılması isteği ortaya çıkmaktadır. Bu beklentisi karşılandığında ise iş memnuniyeti işvereni olumlu etkileyecek şekilde yükselmektedir. Bu boyutun ikinci unsuru ise kimliktir. Kimlik, örgüt üyesinin, üyesi olduğu örgüte kendini ait hissetmesi durumunu ifade etmektedir. Kimlik, işgörenlerin örgüte bağlılıklarını geliştirmelerine, örgütün bir vatandaşı gibi hissetmelerine ve örgütteki birlikteliği artırmasına destek olmaktadır. Kimliği oluşturan temel faktör, örgütü dışarıdan gözleyen bir kişilere göre; örgüt üyelerinin diğer örgütlerden değişik bir örgütte çalıştıklarına ait algıları ve kanaatleri yer almaktadır (Kocabaş, 2021: 35).

Destek ve Çatışma

Örgüt iklimi kavramının destek ve çatışma boyutunda destek faktörü kişilerin çalışma ortamlarında görevlerini icra ederken yardıma muhtaç olduklarında birbirlerine yardım etmelerini ve ekip içi güven duygusunun varlığını ifade etmektedir. Çalışanlar, destek boyutunun var olduğu bir iş ortamında idarecilerinden ihtiyaçlarına karşılık cevap alabileceklerini ve yalnız kalmayacaklarını hissetmektedirler. Destek boyutunun düşük olduğu yerlerde ise çalışanlar kendilerini tek başına ve sorunlar ile karşı karşıya kaldığında çözümsüz olarak görmektedirler. Diğer bir faktör olan çatışma ise örgütteki çalışanlar ve idareciler arasındaki anlaşmazlıktan kaynaklanmaktadır. İki tarafın karşılıklı olan beklentilerini karşılamamaları, uzlaşamamaları, birbirlerini anlamamaları vb. durumlarda çatışma ortamı oluşmaktadır. Çatışmaya hızlı bir şekilde son verecek çözümler ortaya atılıp çatışma bitirilir ise, bu durum örgütün başarısında kritik bir yer almaktadır. Çatışmalar beraberinde güvensizliği de getirmektedir (Kocabaş, 2021: 36-37).

Bağlılık ve Samimiyet

Örgüt ikliminin bağlılık ve samimiyet boyutunda iki faktör yer almaktadır. Bağlılık faktörü kişilerin çalıştıkları iş yerlerine, örgütlerine onların bir parçasıymış gibi hissetmeleridir. Bu aidiyet duygusunun yüksek olarak hissedildiği örgütlerde çalışanların örgütün amaçlarına ve doğrultularına uygun hareket ettiği görülmektedir. Samimiyet unsuru ise kişilerin amirleri, idarecileri, diğer işgörenler ile kurdukları olumlu ve sağlam temelli dostlukları ifade etmektedir. Bu ilişkileri kurulması ile birlikte örgütte birliktelik ve sülale görüntüsü oluşmaktadır. Kişiler böylece motive olmakta ve örgüt iklimi pozitif yönde etkilenmektedir (Kocabaş, 2021: 37).

Ödül, Ceza ve Takdir Etme

Bir örgütte samimiyet ve destek boyutu kadar ödüllendirmeler ve cezalandırmalar o örgütün çevresinde algılanan başlıca niteliklerindendir. Bir örgütte kişilere çok fazla ödüllendirmeler sunulur, cezalandırmaların seviyesi düşürülürse o örgütte başarıya olan inanç artmakta ve başarısızlığa dair düşünceler minimum dereceye indirgenmiş olur (Demirdöken, 2017: 29).

Örgüt sahipleri, idareciler genellikle ödüllendirmeye meyilli olmaları gerekmektedir. Ödülleri paylaştırırken de eşit ve adaletli bir şekilde dağıtmalılardır. Ödüllendirme bir örgüt için son derece önem arz etmektedir. Bu sebeple çalışanların örgüte yönelik gözlemleri pozitif yönde ilerlemektedir. Ödüllendirme sadece maaş artışı, prim, vb. etkenler gibi maddiyata dayanan ödüller olmamalıdır. Bu ödüllerin yanı sıra mutlaka kişilere manevi yönden de ödüllendirmelerin olduğu yönünde düşünce oluşturulmalıdır. En uygun ödüllendirme yöntemlerinin örgüte entegre edilmesi örgüt iklimini olumlu derecede etkilemekte, böylece örgüt iklimini var eden unsurlardan birisi olarak yer almakta rol oynayacaktır (Kocabaş, 2021: 37).

Ayrıca örgüt iklimi, Bock vd. (2005) çalışmalarında üç boyutta irdelenmiştir. Bu inceleme sonucunda bağ kurma, adalet ve yenilikçilik diye üç boyut oluşturmuşlardır. Bu boyutlar şu şekilde tanımlanmışlardır (Bock vd., 2005: 94);

- **Bağ Kurma:** Bağ kurma boyutu bir örgütün oluşabilmesi için hayati derecede önem arz eden bir boyuttur. Kişilerin bir araya gelerek örgüt oluşturabilmeleri için ilk olarak birbirleri arasında bir ilişki oluşturmaları gerekmektedir. Bu ilişkide güven duymak, bir bilgiyi paylaşmak, yükümlülüklerin dağıtılması gibi unsurlar yer almaktadır. Bu unsurlar kişilerin ortak bir hedefe varmaları, oluşturdukları örgütün başarılı ve sağlıklı, beraberlik duygusunun var olması için gerekli şartlardandır. Örgüt ancak kişilerin birbirlerine ve çalıştıkları yere olan güven ve aidiyet duygularıyla devamlılığını sağlamaktadır ve böylece örgüt üyeleri ile örgüt arasında bağ kurulacak, örgütün performansı olumlu yönde etkilenecektir.
- **Adalet:** Örgüt üyelerinin örgüte güven duymaları onların çalıştıkları yere kendilerini ait hissedip verimli şekilde çalışmalarına yardımcı olmaktadır. Kişinin güven duyabilmesini sağlamak için ise adalet kavramının hususi bir rolü bulunmaktadır. Örgüt içerisinde adil bir ortam oluşturulmalı, herkese eşit davranılmalı ve eşit fırsatlar sunulmalıdır. Örgüt içi uygulamalarda kişilere göre farklı uygulamalar yerine herkese aynı şekilde uygulamalar yapılmalıdır. Bu durum adalet kavramının varlığının göstergesidir. İşgörenler adaletin varlığını hissettiği takdirde örgüte olan güveni artamaya başlayacaktır.

- **Yenilikçilik:** Örgüt üyelerinin yaratıcılık fikirlerinin desteklenmesi ve dile getirilmesinin teşvik edildiği, ödüllendirildiği; gelişmelere ve değişimlere açık bir iş ortamının oluşmasındaki fikir yenilikçilik kavramının temelinde yatmaktadır. Örgütlerde yenilikçiği destekleyen bir yapıda kişiler özgür bir şekilde fikirlerini ifade edebilmektedirler. Böyle ortamlarda kişiler boş süre geçirmezler, bilgi paylaşımlarını sık bir şekilde yaparlar ve akla uygun gelen riskleri alma davranışlarını sergilemektedirler.

2.2.5. Örgüt İklimi Tipleri

Örgütsel iklim tipleri Halpin (1966). tarafından altı ayrı boyutta ele alınmıştır. Bu iklim tipleri açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babacan iklim ve kapalı iklim türleridir (Dönmez ve Korkmaz, 2011: 175).

- **Açık İklim:** Açık iklim türünde işgörenlerin motivasyonları yüksektir. Açık iklime sahip örgütlerde idareciler işgörenlerin yönetime katılmalarını, karar alınacak bir zamanda fikirlerini belirtmelerini istemektedirler ve bu koşulları sağlamak amacı ile çalışanlarını teşvik etmeye yönelik davranışlar sergilemektedirler ve astlarından gelecek tenkitlere açık kişilerdir. Yöneticiler, bütünsel kurallar yerine kişisel kuralları uygulamayı tercih etmektedirler. Oluşanlar bu şartlar ile çalışanlar yükümlülüklerini büyük özen ve sevgi ile yerine getirmektedirler. Örgütte astlar ile üstler arasında denge ve uyum içerisinde bir ilişki var olmaktadır.
- **Bağımsız İklim:** Bağımsız iklim türü genelinde açık iklim türü ile birebir benzerlik göstermektedir. Aralarındaki tek fark açık iklim türünde yöneticiler ile çalışanların arasındaki ilişkide samimiyet üst düzeyde ve mesafe bulunmamaktayken; bağımsız iklim türünde yöneticiler ile çalışanları arasındaki ilişkide belli bir mesafe bulunmaktadır.
- **Kontrollü İklim:** Kontrollü iklim türünde esas nokta işgörenlerin yükümlülüklerini gerçekleştirmeleridir. Bu iklim türüne sahip işletmelerde kontrol üst düzeyde yer almaktadır. İşgörenlerin mesai arkadaşlarıyla sosyal anlamda geçirecekleri süre minimum seviyededir. Anlayış ve samimiyet ilişkilerde çok azdır.

- **Samimi İklim:** Samimi iklimde yöneticilerde, çalışanları ile birlikte iş yerinde büyük ve mutlu bir aile tablosuna sahip olma istemi hakimdir. Bu nedenle çalışanlarına çok samimi davranmaktadırlar.
- **Babacan İklim:** Babacan iklimde yöneticiler ile işgörenleri arasında yüksek bir seviyede verimli bir ilişki görülmemektedir. Yöneticiler astları ile birlikte çalışmaktan mutlu olmamaktadırlar ve tercih etmemektedirler. Böyle işletmelerde kişilerin moralleri, motivasyon seviyeleri, iş ile ilgilenme düzeyleri ve ilişkilerdeki yakınlık yani samimiyet düşük seviyede gözlenmektedir. İşgörenler sosyal ihtiyaçları doğrultusunda yöneticilerinden eksiklerini gidermeleri gibi bir davranış görmemektedirler. Yöneticilerin işgörenleri kontrol etmeleri de minimum seviyededir.
- **Kapalı İklim:** Kapılı iklim, babacan iklim türünün benzeri olarak yer almaktadır. Bu iklimin görüldüğü işletmelerde de anlayışlı davranma, işe olan ilgi, samimiyet, moral ve motivasyon düşük seviyede görülmektedir. Çalışanların birbirleriyle arkadaşlık etmeleri ve yakın bir iletişim kurmaları mümkün gözükmemektedir.

2.2.6. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Örgüt iklimine etki eden sekiz çeşit unsur bulunmaktır. Bunlar örgüt yapısı, örgütsel sorumluluk, ödüller ve cezalar, tehlike ve tehlikeyi göze alma, dayanışma ve arkadaşlık, standartlar, örgüt içi çatışmalar, örgütü benimseme faktörleridir. Sayılan faktörler aşağıda maddeler halinde tanımlanmıştır (Aydoğan ve Dinçer, 2017: 51).

- *Örgüt yapısı*, organizasyondaki yapılanmayı şekillendiren kaideleri, emirleri, normları içermektedir.
- *Örgütsel sorumluluk*, çalışanların yeri geldiği zaman kendi iradeleri doğrultusunda yetki kullanmaya ve karar vermeye yönelik hissettikleri sorumluluk seviyesi olarak tanımlanmıştır.
- *Ödüller ve cezalar* ise, çalışanların gösterdikleri performansa göre ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin işleyişi hakkında bilgiler içermektedir.
- *Tehlike ve tehlikeyi göze alma* boyutu, kişilerin ait oldukları örgütün ve yükümlü oldukları görevde riskleri ve riskleri göze alma seviyelerini ifade etmektedir.

- *Dayanışma ve arkadaşlık* boyutu, kişinin iş arkadaşları ile kurduğu ilişkilerin samimiyet derecesini kapsamaktadır.
- *Standartlar*, örgütün hedefleri doğrultusunda işgörenlerin performanslarını artırmaya yönelik eylemler bu boyuta ait irdelenecek unsurlardandır.
- *Örgüt içi çatışmalar* boyutu, organizasyon içerisinde kişilerin farklılıklara nasıl yaklaştıklarını ve çatışmaların nasıl sona erdirildiği konusu bu boyutun alanının içinde yer almaktadır.
- *Örgütü benimseme* boyutu, örgüt üyelerindeki örgütsel vatandaşlık, örgüte olan bağlılık ve örgütle özdeşleşme kavramları ile yakından ilgilenmektedir.

2.2.7. Örgüt İkliminin Önemi

Örgüt iklimi bir işletmede idare edilmesi, üzerine düşülmesi gereken hususi bir konudur. İşyerlerinde birçok çalışan çalıştıkları örgütün iklimini farklı şekillerde algılayabilir. Bu nedenle algılanan örgüt iklimine göre kişilerin verdikleri tepkiler ve geri dönüşler örgütleri olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Örgüt iklimi kişilerin yaptıkları işleri sevmelerine, örgütlerine olan bağlılıklarına, başarılarını ileri seviyelere taşımalarına vb. faktörler ile işlerine olan tatmin duygusunu gerçekleştirmelerine destek olacak başlıca etkenlerdendir. Örgüt iklimi kişilerin etkin ve verimli şekilde çalışmaları açısından önem teşkil etmektedir. İklim kişileri psikolojik olarak iyi bir şekilde etkiler ise iş tatmini, örgütsel sadakat, yaratıcılığı, örgütsel bağlılığı ve kişisel performansı olumlu bir şekilde etkilenerek, kişinin işten ayrılma düşüncesinin oluşmaması gibi durumlar gözlemlenmiştir. Kişilerin stres seviyelerinin düşmesinde ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılığını bulmasında örgüt iklimi önemli rol oynamaktadır (Shalley vd., 2000: 217).

Örgüt iklimi; örgütün yapısal durumunu, örgüt içerisindeki görevlerin açıklamasını, idare biçimini, insan kaynakları yönetimini vb. yapı taşlarını belirleyen, var eden bir kavramdır. Ayrıca örgüt iklimi bir örgütteki kişilerin yaratıcılığını ve girişimciliğini etkileyen faktörlerden bir tanesi olarak da yer almaktadır. Akademik araştırmalarda kişilerin yaratıcılığının belirlenmesinde şahsi karakteristik niteliklerinin yanı sıra üyesi oldukları örgütlerdeki ilgili bulundukları çalışma şartlarının da belirleyici bir nitelikte olduğu ön plana çıkmıştır. Yaratıcı kişiler monoton çalışma koşullarını tercih etmeyen, görevin gerçekleşmesinde çalışanına yardımcı olan idare biçimini görmek istemektedirler.

Eğer bir örgütün idare kadrosu çalışanlarının yaratıcılığını geliştirmek istemekteyse onları bu yaratıcı sürece dahil etmeleri ve istekli bir hale getirmeleri gerekmektedir. Ayrıca örgüt iklimini bu yönde dizayn etmeleri ve geliştirmeleri mühim bir konudur (Gündüz Çekmecelioğlu, 2007: 81).

Örgüt iklimi bir örgütün içinde yer alan çalışan kişilerce algılanan örgüt psikolojisinin eş değeri niteliğindedir. Kişilerin örgütte yapılan yardımlar, gösterilen nezaket, ödüllendirmeler, vb. unsurlar hakkındaki düşüncelerinin oluşmasında veya tahmini varsayımlarında hissedilen örgüt psikolojisi önemli bir rol almaktadır. İşgörenlerin psikolojik algıları örgüt iklimini yansıtmaktadır. Örgütteki idari eylemlerde veya çalışanlara yöneltilen eylemsel kararlarda işgörenler örgüte dair birçok harekete geçirici noktaları algılamalarında örgüt ikliminden anlamaktadırlar. Örgütler işe odaklı, kişiye odaklı ve bağlantı odaklı olabilmektedirler. Örgütün ait olduğu odak anlayışına göre işgörenlerde örgütün işleyişi ve kendisi hakkında fikir sahibi olmaktadırlar. Bu fikirlerin bütüncül bir halde toplanabilmesi için örgüt iklimi bir rehber görevinde yer almaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010: 197). Örgütte hissedilen örgüt iklimini kişiler iyi bir şekilde algıladılarsa iş performansları bu durumda artı yönde etkilenmektedir. Eğer ki kötü şekilde bir algı durumu oluşmuş ise kişilerin iş performansı eksi yönde etkilenmektedir. Kısacası algı şekilleri ne durumda ise o yönde eylemlerin niteliği etkilenmektedir (Mumcu, 2023: 5). Bu doğrultuda örgüt iklimi bir örgütün niteliğinin oluşmasında hayati derecede önem arz etmektedir. Örgüt iklimi hakim olduğu örgüttün yönetim şeklini, liderlik tarzını, işgörenlerin iş doyumu seviyesini, sosyal haklarının belirlenmesini, örgüt içi çalışan stratejilerini, beklentilerin karşılanmasını, çalışanların kariyer planlamasını, vb. faktörler ile iç içedir. İlgili bulunduğu kavramlar örgüt üyelerinin katma değerlerini üst düzeye çekmektedir. Bu sebeple örgüt yönetimlerinin gayesi, örgütsel adaleti ve işgörenlerin performansını artırmaya yönelik yardımcı bir örgüt iklimi oluşturmaktır. Örgüt iklimi bir örgütün tüm özelliklerini yansıtan bir olgudur. İşgören algıladığı örgüt iklimine göre üretkenlik ve performans göstermektedir (Baltalılar, 2022: 29).

Örgüt ikliminin çok fazla örgütsel kavramlarla ilişkisi bulunmaktadır. Bu ilişkiler dâhilinde akademik çalışmalar yapılmaktadır. İş tatmini, iş performansı, beklentiler, yenilikçilik vb. kavramlar örgüt iklimi ile yakından ilintili unsurlardır. Örgüt iklimi güncel gelişmelere daima yatkın bir kavramdır. Değişken bir yapısı bulunmaktadır ve bu durum

örgüt ikliminin doğal bir özelliğidir. Bu sebeple örgüt iklimi dinamik bir kavramdır. Çalışan bireyler örgüt iklimi ile her daim etkileşimde bulunmaktadırlar. Örgüt iklimi çalışanlar için bir yaşam alanı kadar önemli bir roldedir. Kişiler örgüt ikliminden hiçbir zaman kendilerini soyutlayamazlar (Doğan ve Üngüren, 2012: 28).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile İlgili Kavramlar

Bu başlık altında örgütsel davranış, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışları boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemi, örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili teoriler, örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen faktörler konuları detaylı olarak ele alınacaktır.

2.3.1. Örgütsel Davranış

Örgütsel davranış kavramı, örgütlerde, ekiplerde yer alan kişilerin bulundukları oluşum içerisinde sergiledikleri eylemlerin manası hakkında çıkarımda bulunmaya ve sonuçlarını değerlendirerek örgüte kazanımlar sağlamaya, ileriki zamanlar için o eylemin nasıl kullanılması gerektiği hususu üzerinde duran bir disiplin dalıdır. Kişilerin yaşamlarında birbirleriyle iletişim kurmaları hayatın her anında gerçekleşen bir durumdur. Örgütsel davranışın irdelediği iletişim bağları ise; hizmet veren ve ürün çıktısı odaklı tüm yapılarda yer alan işgörenlerin kurdukları iletişim bağlarını kapsamaktadır (Ahmed, 2021:5). İşgörenlerin işlerine başladıktan sonra kişiliklerinde değişmeler olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel davranış, bu kişilerin iş yaşamlarında kişiliklerinde değişime sebep olan nedenleri ve çalışma ortamlarını temel almaktadır. Bu doğrultuda örgütlerin strateji oluşturmalarına, ileri zamanlar hakkında çıkarım yapmalarına, çalışanların eylemlerinin nedenini algılamalarına ve onları denetim altında tutabilmelerine yönelik örgütsel davranış bu alanda rol oynamaktadır (Bayter, 2008: 5). Örgütsel davranış, işgörenlerinde iş yaşamlarında daha etkin ve verimli çalışabilmelerine destek olmaktadır. Ayrıca işgörenlerin mesai arkadaşlarını iyi bir şekilde tanıyabilmelerini, onların davranışlarının sebebini anlayabilmelerini ve kurdukları bağları verimli bir şekilde sürdürebilmelerini sağlamayı hedeflemektedir. Bir idarecinin de örgüt içi arbede meydana gelirse, önleyebilmesi için tarafların davranışlarını iyi anlaması ve analiz edebilmesi

gerekmektedir. Anlam vermeden ve analiz etmeden örgütte olan problemleri gideremeyecek ve yenilikleri uygulayamayacaktır (Özkalp, 2019: 3-4).

Örgütsel davranış, örgüt üyelerinin verimlilikleri, motivasyon seviyeleri ve eylemsel yönden zenginleşmelerini sağlayabilmek amacıyla fırsatlar yaratmaya destek olmaktadır (Cankurtaran, 2023: 116). Örgütü başında bulunan idareciler örgütün verimliliğini ve etkinliğini yükseltmeyi hedeflemektedirler. Bu doğrultuda örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgütsel davranışa başvurarak bilimsel yönden ilerlemeyi tercih etmektedirler (Renuka ve Frederick, 2014: 564).

İçinde bulunduğumuz zaman içerisinde örgütlerin diğer örgütlerle mücadele edebilmesi için verimliliğini ve etkinliğini artırması gerekmektedir. Örgütsel davranış, bu doğrultuda öne çıkan çalışmalar yapmaktadır. Örgütsel davranış; örgütlerin yapı unsuru olan işgörenlerin çalışma yaşamını odak noktası almaktadır. Onların duygularını algılamayı ve iş gücü seviyelerini ele alarak yaptıkları çalışmalar ışığında örgütlere olumlu sonuç doğuracak çıkarımlarda bulunması değerini artırmaktadır. Böylece örgütler zamana ve rakiplerine karşı uyumlu şekilde hareket etmektedirler (Arslanyolu, 2018: 3).

2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Bir işletmede çalışanın işine karşı olan tatmin duygusunun ve bağlılığının sağlanarak ve işletmeye faydası bulunacak eylemler sergilemelerine teşvik edilmeleri o işletmenin insan kaynakları yönetiminin öncelikli hedeflerinden birisidir. Örgütsel vatandaşlık davranışları bu sebeple uzun yıllardır literatürde üstünde çalışılan önemli konulardan biri olmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışları kavramı örgütteki performansa direkt veya başka yollarla etki ettiği sebebiyle iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, vb. kavramlar ile bağlantılıdır. İşletmenin imajına, verimliliğine ve etkinliğine olan yararları bu hususta araştırmaların yapılmasını yoğunlaştırmaktadır (Mert, 2010: 118).

1986 yılında Brief ve Motowidlo, örgütsel vatandaşlık davranışlarını işgörenden beklenenin dışında görev sınırlılıklarının haricinde yer alan, örgüt için hayati derece de mühim olan davranışların bütünü olarak ifade etmişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, kişilerin örgüte fayda sağlamaları amacıyla ödül beklemeden ve zaten

işletmenin ödüllendirme şartlarında da yer almayan gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır. Bu davranışların sergilenmesinde bir karşılık beklenmemektedir. Bütünüyle kişinin kendi isteğiyle yaptığı örgütün iş akışını etkin bir şekilde devam ettirebilmesini sağlayabilmek doğrultusunda gerçekleştirirler. Örgütsel vatandaşlık davranışları gösteren kişiler, direkt olarak örgütü ve çalışma arkadaşlarını etkilemektedirler. Ayrıca örgüte yönelik olumsuz bir davranış gerçekleştirmekten uzak durmaktadırlar (Anduse, 2020: 37).

Örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine olan çalışmalarda araştırmacılar bu kavramı tanımını farklı şekillerde tasnif etmişlerdir. 1964 yılında Katz, örgütsel vatandaşlık davranışlarını bir örgütün her şekilde dışarıya karşı iyi bir görüntü, imaj vermesine yardımcı davranışlar olarak değerlendirmiştir. İş yerinde çalışanların birbirleriyle birlikte yardımlaşarak çalışmaları, dayanışmada bulunmaları, işyerleriyle ilgili faydalı olacağını düşündükleri fikirlerini paylaşmaları, kişisel gelişime yönelmeleri, yükümlülüklerini artırmaları vb. hareketlere tanımında yer vermiştir. Smith vd. (1983) bir kişinin kendinden feragat etmesi (fedakarlık) ve yardımlaşması (özgecilik) olarak tanımlamıştır. Smith'in yaptığı tanıma ek olarak Organ (1998) özgecilik ve fedakarlığa; "nezaket", "centilmenlik", "sivil erdem" boyutlarını eklemiştir. 1994 yılında ise Van Dyne vd. örgütsel vatandaşlık davranışlarını "bağlılık, itaat, sosyal katılım ve fonksiyonel katılım" olarak açıklamışlardır (Çetin ve Fıkırkoca, 2010: 46).

2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışları beş alt boyuta ayrılmıştır. Bunlar yardımlaşma, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdemdir.

Özgecilik (Yardımlaşma)

Yardımlaşma(özgecilik) boyutu, kişinin işyerindeki arkadaşlarının sorunlarına, işlerine olağan veya olağanüstü zamanlar da fark etmeksizin onların işini bitirmeye yönelik gösterdiği yardımcı davranışları kapsamaktadır. Kişilerin destek almaya ihtiyaçları olduğu zaman kendileri ile yardımlaşan mesai arkadaşlarının gösterdiği eylemlerdir. Örgüte yeni katılan bir kişiye destek olmak, ona işi hakkında yardımcı olmak veya işi hakkında bilgilendirici nitelikte davranışlar sergilemek örgütsel vatandaşlık davranışlarının

yardımlaşma boyutunda yer almaktadır. Ayrıca kişilere işleri doğrultusunda kullandıkları eşyalar hakkında bilgilendirmek ya da o araç gereçlerinin teminini sağlamak, tamamlanması güç işlerde destek olmak özgeciliğin öncü örneklerindendir. Bu boyut örgütsel vatandaşlık davranışları içinde önem teşkil eden bir parçadır (Timuroğlu ve Çokgören, 2019: 1770).

Özgecilik boyutuna bankada görevine yerine başlamış bir kişiye, tecrübesi olan bir bankacının para sayma makinesi, bilgisayardaki sistemler veya yapılacak olan işlemlerde problem ile karşılaşıldığında nasıl yapılacağını, bankanın hizmet ve ürünleri hakkında bilgilendirmesi, öğretmesi veya yardımcı olması bir örnek olarak verilebilir. Bir hastaneye yeni atanmış hemşireye hastane hakkında bir başka hemşirenin bilgilendirme yapması, devlet dairesinde rahatsızlanan bir memurun yerine mesai arkadaşı olan bir memurun onun işlerini tamamlaması sayılacak başka örneklerdendir.

Ancak özgecilik boyutuna ait olan davranışları sadece örgüt içi bir işbirliği veya yardımlaşma olarak kısıtlamamak gerekmektedir. Bu davranış biçimi örgüt içinde çalışan bir kişinin örgüt ile bağlantısı olan dış unsurlara yardım etmesiyle de özdeşleşmektedir. İşgörenin işletmeye malzeme tedarikinde bulunan tedarikçiye, işletmenin hizmetlerinden veya ürünlerinden faydalanan müşteriye, makine tamirine gelmiş bir ustaya yardım etmesi veya bilgi vermesi de özgecilik boyutunun kapsamında yer almaktadır. Özgecilik boyutunun var oluşunun temel şartı yapılan bu eylemlerin örgüt ile alakası olmasıdır. Örgüt ile ilgisi olamayan davranışlar özgecilik boyutuna dahil edilmemektedir (Özen İşbaşı, 2000: 25-26).

Nezaket

Nezaket boyutu, örgütte iş akışında meydana gelebilecek sorunları engellemeye yönelik gösterilen davranışları içermektedir. Bir işgörenin, iş arkadaşının işi ile ilgili yaşayabileceği sorunları önceden ona söylemesi, onun bir konu üzerinde hüküm vermesine yardımcı olması, işyerinde yaşanan durumların arkadaşı üzerindeki etkisini değerlendirmesi, vb. kendisi dışındaki bireylerin görevlerini iyi yönde nasıl gerçekleştirebilecekleri hakkında fikir yürütme, tavsiye verme davranışları nezaket boyutuna örnek olarak verilebilir (Çetin ve Fıkırkoca, 2010: 47).

Nezaket boyutunda davranışlar sadece işgörenler tarafından sergilenmez. Yöneticilerin de işgörenlerini bazı hususlar hakkında uyarması, bilgilendirmesi, yapılacak olan faaliyet ile alakalı malumat vermesi, düşüncelerini ifade etmelerine yardımcı olması veya teşvik etmesi nezaket boyutuna dahil olan örnek verilecek davranışlardandır. Nezaket boyutu, başka bir boyut olan özgecilik (yardımlaşma) ile çok benzemektedir. Ancak destekleşmenin gerçekleştikleri vakte göre ayırt edilebilmektedirler. Nezaket boyutu sorunların çıkmadan yani engellenmeye çalışıldığı zamandaki işbirliği, yardım etme hareketlerini kapsamaktadır. Böylece oluşabilecek problemdeki kötü sonuçları olabildiğince düşürmektir. Özgecilik boyutu davranışları çıkan sorunu ortadan kaldırmak için verilen veya sorun ile iç içe bir süreç kapsamında gösterilen davranışlardır (Doğaner Demirtaş, 2020: 69).

Vicdanlılık

Vicdanlılık boyutu, işgörenin görev tanımı dışında davranış sergilemesinden çok işletme için fedakârca hareket etmesini içermektedir. Kişilerin işlerini eksiksiz yerine getirmesi ve kişisel menfaatlerinin, örgüt menfaatleri ile karşı karşıya geldiği bir durumda örgütün menfaatlerine öncelik vermesi davranışları da vicdanlılık boyutunda yer almaktadır. Bu boyutta kişilerin tam olarak özümsenmiş bir görev şuuruna, organizasyonun kurallarına ve menfaatlerine sadıklığına; işletmenin hedeflerine uygun sıkı bir çalışma düzeni içerisinde ve verimli bir şekilde çalışmasına gereklilik duyulmaktadır. Vicdanlılık boyutunda kişinin sadece bir arkadaşına destek olmasından çok organizasyonun bütününü içeren katkılar sunması ön plandadır (Altay, 2021: 37). Vicdanlılık boyutunda çalışanın ondan yapılmasını istenilenin üstünde bir performans gösterdiği ve netice sağladığı görülmektedir (Atalay, 2005: 4). Kişilerin çalışma saatlerinde ara vermemeleri, hava muhalefetine rağmen her koşulda işe geç kalmadan kuruma gelmeleri, çay- kahve molalarında süreyi aşmamaları, örgüt içindeki faaliyetlere (toplantı, konferans, vb.) tam katılım göstermesi, çalışma saatleri dışında dahi yarım kalan işlerini bitirmeden iş yerinden ayrılmaması vb. davranışlar vicdanlılık boyutuna gösterilecek somut örneklerdendir. Bu boyutta da kişinin gönüllülüğü esas alınmaktadır. Kişi kendi başına kaldığında veya kimsenin dikkati üzerinde olmadığı bir zamanda bu davranışları gönüllü olarak sergilerse vicdanlılık boyutuna sahip olduğundan söz edilebilir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 246).

Centilmenlik (Sportmenlik)

Centilmenlik diğer adıyla sportmenlik boyutu, kişilerin işyerinde işleriyle ilgili bir sorun yaşandığında işine olan odağı bozmadan işine devam etmesi olarak tanımlanmaktadır. İşgörenin her türlü probleme rağmen görevi yapmaya devam etmeyi kabullenmesi olarak da ifade edilmektedir. Kişilerin işyerinde problem yaratmamak, arkadaşlarıyla samimi ilişkiler kurmak, olayların hep güzel taraflarını ele almak, sorunları gündeme getirmemek ve yaşanan problemlerde çözümleyici rolde yer almak, işletme adını iyi bir şekilde tanıtmak, olumlu sonuçlar verecek işlerde sorumluluk alması gibi eylemler centilmenlik davranışlarına örnek olarak verilebilir (Aydın, 2019: 51). Organ, bu kavramı kişilerin iş ortamının gerilmesine neden olacak eylemlerden uzak durmaları, problemlerin gereğinden fazla tartışılmaması, kişilerin birbirlerine nazik davranmaları eylemlerini centilmenlik/ sportmenlik davranışları içerisinde ele almıştır (Karaman ve Aylan, 2012: 40).

Sportmenlik örgütte tüm çalışanların karşılarına görevleriyle ilgili zorluklara anlayışlı olmalarını, problemlere tahammül etmelerini ve bu konudaki sıkıntılarını çok dile getirmemelerini içermektedir. Bu davranışların oldukça görüldüğü örgütlerde daha pozitif anlamda emek harcanmış olur ve vakit kaybına uğramadan ekstra zaman kazanılmış olmaktadır. Sportmenlik çalışanların işyerlerine, görevlerine, örgüt kültürüne sağlıklı bir şekilde yaklaşmalarına destek olmaktadır ve çalışanları gönüllü faaliyetlere istekli hale getirmektedir (Sezgin, 2005: 324).

Sivil Erdem

Sivil erdem boyutu ise; kişinin çalıştığı işletmede karar alınma süreçlerine dahil olması durumu olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların işletmenin yaşamsal unsurlarını dikkate alarak fikir yürütmeleri ile ilgilidir. Ayrıca kişilerin yapmış oldukları işe ilişkin tam bilgi sahibi olmalarını ve bazı durumlarda kendi iradeleri ile hareket etmelerini de sivil erdem boyutu içermektedir. Örgütteki siyasi/ politik süreçlere katılım bu boyutta söz konusu olan eylemlerdendir (Soysal, 2021: 32).

Ayrıca bu boyut örgütte yer alan kişinin o örgütün idari konuda söz sahibi olma istemi, iş yeri hakkında iyiyi ve kötüyü göz önüne alarak o işletmenin faydasına olacak unsurları ayırt edebilmesini, gözlemleri sonucu fikirlerini ilgili yerlere bildirmesi ve bu süreçlerde rol oynamasını da kapsamaktadır. Bu doğrultuda davranışlarını sergileyen kişilerin örgütle bütünleştiğini, devletinin bir yurttaşı olduğunu ve yurttaş olmanın yükümlülüklerinin farkında olduğunun bir göstergesidir. Sivil erdem kişinin kendi iradesi ile istemli bir şekilde davranmasıyla meydana gelmektedir (Salman, 2022: 35).

2.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütlerde gösterilmesi üç farklı türde önem arz etmektedir. Birincisi, kişiler örgütsel vatandaşlık davranışlarını bir karşılık beklemeden yapmaktadırlar. Ancak yöneticiler son zamanlarda ödüllendirme, terfi vb. unsurları kişilerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarına göre vermektedirler. İkinci önemi ise, örgütsel vatandaşlık davranışlarının işletmelerin performansına sağladığı faydalardır. Üçüncü mühim konu; örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş doyumu, örgüt bağlılığı, örgütsel adalet kavramlarında etken bir faktör olarak rolünün olmasıdır (Kaya, 2013: 271). Organizasyonun şirket dışında kamuya ve diğer işletmelere iyi anlamda tanıtılması, işyerinde çatışma ve huzursuzluğun az seviyede sağlanacağı bir örgüt iklimi oluşmasında ve örgüt kaynaklarının tasarruflu bir şekilde kullanılmasında örgütsel vatandaşlık davranışlarının olumlu yönde rolleri bulunmaktadır (Dede, 2019: 295).

Bankacılık sektöründe de çalışanların örgütüne bağlı, görevleri doğrultusunda üstlerine düşen yükümlülüklerinden farklı olarak kendi istekleriyle fazladan bir emek harcamaları istenmektedir. Ayrıca örgütsel değişimlere daha kolay uyum sağlamları adına da örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha kolaylaştırıcı bir etken olarak ele alındığı görülmektedir. Meydana gelen bu değişimler rakipler arasındaki mücadeleyi de üst safhalara taşımıştır. Organizasyonlar rakiplerin öne geçebilmek için çalışanlarının sağladığı verimliliği ve etkinliği daha fazla bir seviyeye taşımayı tercih etmektedirler. Bankalar da değişimlerden çok etkilenmektedirler. Müşterilerin ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılayıp, kaliteli hizmet vermek bankalar için temel hedeftir. Mesleki eğitimler ile işgörenin geliştirilmesi, verimli bir iletişim sisteminin oluşturulması, enformasyonların net bir şekilde yayılması, çalışanların aynı doğrultuda olan örgütsel hedefler için çaba

göstermesi bankalar için önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle çalışanların birbirlerine destek olması, görev bilinçlerinin eksiksiz bir halde oluşturulması, ait oldukları banka için gönüllü olarak sorumluluklarından öteye davranışlar sergilemesi, sorunları ortadan kaldırabilecek fikirlere sahip kişiler her sektörde olduğu gibi bankacılık sektörün için de önem arz etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen kişiler örgütlerine muvaffakiyet kazandıracaktır (Camgöz ve Bağcı, 2020: 969).

2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle İlgili Teoriler

Bu başlık içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili olan sosyal değişim, eşitlik, karşılıklı norm ve lider üye mübadele teorileri açıklanmıştır.

Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi işletmelerde işgörenlere yöneticilerin, üstlerinin adil davranış şekillerine göre çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesini öngören bir teoridir. Bu teoride yöneticilerin çalışanlarında adaletli yaklaşımlarında çalışanların gönüllü olarak sergilediği davranışların seviyesinde artış meydana geleceğini ifade eder. Aksi bir durumda yani adil bir ortam oluşmadığı süreçte ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının gözlemlenmeyeceğini vurgulamaktadır. Blau (1964) sosyal değişimin işletmeler açısından gelecek süreçlerdeki menfaatlerini oluşturabilmesi veya koruyabilmesi açısından önemli bir rol oynadığını dile getirmektedir. Sosyal değişimin sağlanması halinde örgüt sonuç olarak olumlu yönde etkilenecektir. Ancak sosyal değişimde iktisadi değişimlerdeki gibi maddi bir kazançtan söz edilemez. Sosyal değişimde önemli olan örgütte çalışanların ve yöneticilerin arasındaki sevgi, saygı ve itimadı pozitif bir seviye de yaratmak ve tutmaktır. Böylece dayanışma ve işbirliği içeren eylemler oluşmaktadır. Herkese emeğinin mükafatının eşit bir şekilde verilmesi bu hususta önemli bir unsurdur (Güven, 2006: 24).

Eşitlik Teorisi

Bu teori Adams (1963) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Eşitlik teorisinde kişi verdiği emek ile aldığı karşılığa bakmaktadır. Ne kadar emek verildiyse beklenilen

düzeyde de bu emeğin mükafatı verilmelidir. Bu doğrultuda çalışan girdi- çıktı analizi yapmaktadır. Yaptığı analiz doğrultusunda kişi emeği ile aldığı değerler karşısında bir eşitlik görmek istemektedir. Girdiler kişinin emeği, sertifikaları, tahsili, ustalığı vb.; çıktılar ise maaş, prim, terfi, ödüller vb. işletmenin çalışanına verdiği veya sağladığı imkan ve sonuçlardır. İşletmenin verdiği bu çıktılar çalışan için önem arz etmektedir. Girdi ile çıktı arasında bir istikrar var ise kişi yaptığı işin karşılığını aldığına inanır ve işinden memnun bir hale gelmektedir. Bu durum sadece kendisi için geçerli bir etken değildir. Diğer çalışma arkadaşlarının da aldığı karşılıklarda eşitlik görmek istemektedirler. Birisinin hakkının yenmesi veya emeğinden fazla karşılık verilmesi işletmedeki diğer çalışanları tatmin etmemekte ve eşitlik teorisine aykırı bir durum olarak nitelendirilmektedir. Bu durum çalışanlarda huzursuzluk yaratacak bir husustur (Çevik Kılıç, 2016: 196-197). Baron'a (1998) göre eşitsizliğin yaşandığı bir çalışma ortamında işgörenler eşitsizliğe karşı aşağıda belirtilmiş eylemlere başvurmaktadırlar (Altay, 2021: 32):

1. Kazançlarını yükseltmeye ve kendilerine daha çok yarar sağlayacak şeyleri arayamaya başvururlar. Örnek olarak ek ücretler, ödüller vb.
2. İşlerini bırakıp, diğer iş yerlerinin ilanlarını incelemeye veya başvuru yapmaya başlarlar.
3. Verdikleri emek seviyesini düşürürler, sağladıkları yararları düşürmeye başvururlar.

Karşılıklı Norm Teorisi

Karşılıklı norm teorisi Gouldner (1960)'ın ortaya çıkardığı bir örgütsel vatandaşlık davranışları teorisidir. Bu teori sosyal değişim teorisi ile benzemektedir ancak farklı şartlar içermektedir. Sosyal değişim teorisinde kişilerin yaptıklarının karşılıklarını almaları ve destek verdikleri için ödüllendirilmeleri, ücret almaları, yardım görmeleri söz konusu iken; karşılıklı norm teorisinde amirlerinin onlara sağladıkları destekler ve yardımlar neticesinde çalışanların onlar ile işbirliği, dayanışma veya ekstra bir çaba sarf etmeleri öne çıkmaktadır. Temel unsur yardım edene destek çıkmaktır, onun menfaatini korumak ve gerçekleştirmektir. Bu düşüncenin oluştuğu bir ortamda örgütsel vatandaşlık

davranışlarından bahsetmek mümkündür. Eylemlerin geri dönüşleri yardıma muhtaç olan kişinin ihtiyacının derecesi kadardır (Gürbüz, 2006: 53).

Lider Üye Mübadele Teorisi

Lider üye mübadele teorisinin temeli üstlerin astlarıyla kurdukları ilişkiyi temel almaktadır. Yöneticiler tüm çalışanlarına tek tip bir liderlik türü uygulamaz. Her çalışanına farklı davranır ve aralarında oluşturdukları iletişime göre bir davranış sergiler. Bu ilişkilerden üst nitelikte bir seviyede bulunan ilişkilerde kişiler arasında birbirine bağlılık, yüksek itimat ve yardımlaşmanın olduğu görülmektedir. Çalışanlar da bu sebeple yöneticilerine karşı geri dönüt olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyi tercih etmektedirler. Yöneticiler işlerini çıkarları doğrultusunda en fayda sağlayacak kişilere vermektedirler. Bu yükümlülüklerini başarı ile tamamlayan çalışanlarına ödüller vermektedir. Liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışların etkin bir rol oynadığı görülmektedir (Türker, 2006: 11).

Teorinin başlıca etkin hususlarından olan çalışan ve yöneticinin aralarında kurdukları ilişkide kişilerin davranış biçimleri, kişisel özellikleri, karakterleri vb. unsurlar rol oynamaktadır. Bu unsurlar özgün yapılı oldukları için liderin her çalışanıyla kurduğu iletişim farklı düzeylerde yer almaktadır. Lider astlarına aynı tipte davranmaktan ise her birine farklı şekilde yaklaşım sergiler. Böylece ilişkilerin grup içi (yüksek kaliteli ilişki) veya grup dışı (düşük kaliteli ilişki) olarak adlandırılan nitelikler de şekillenebileceğini tahmin etmektedirler. Grup içi seviyesinde çalışanların yöneticilerine duydukları güven duygusu yüksek seviyede yer almaktadır. İş mukavelelerine ve görev açıklamalarına göre eylem gösterirler ancak performans olarak üstün bir uğraşı göstermeye de gönüllüdürler. Grup dışı iletişim seviyesinde ise mukavelede yer alan yükümlülüklerini yerine getirmektedirler ancak yöneticileri ile olan ilişkileri ve dostlukları dar bir kanaldan devam etmektedir (Gürbüz, 2007: 20-21). İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesine uygun bir çalışma ortamının oluşturulmasında; liderin çalışanlarına güven vermesi, esin kaynağı olması ve amaçlarına sadık kalan bir profil çizmesi ön plandadır. Karizmatik liderlik davranışlarının sergilenmesi lider üye mübadele teorisinde etkin rolde yer almaktadır (Aslan, 2009: 257).

2.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Etkileyen Faktörler

Podsakoff ve arkadaşları (2000) yaptıkları çalışma neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen dört faktör sınıflandırmışlardır. Bu faktörler "bireysel özellikler, liderlik davranışları, iş özellikleri ve örgütsel özellikler"dir (Koçaker, 2022: 40). Bu başlık altında sayılan dört temel faktör açıklanacaktır.

Bireysel Özellikler

Organ (1997), örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde kişinin kendi iradesi, kararı ve tutumunun önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarında temel olan kişinin gönüllü olarak fazlaca davranış sergilemesidir (Organ, 1997: 87). Bireysel özellikler incelenirken kişinin iş doyumu, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık faktörleri bu özelliklerin içeriği altına alınmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin çalışmalar yapılırken araştırmacılar kişilerin nitelikleri üzerinde daha çok odaklanmışlardır. Nedeni ise kişinin gönüllü davranış sergilemesinin ana unsunun kendi kişisel özelliklerinin de etkisinde kalması etmenidir. Bu özelliklerin bütünü kişiliği oluşturmaktadır. Kişilik ise bireyin iş hakkında olan düşünce ve kararlarını, işine gösterdiği özeni ve emek vermesini şekillendiren ana kriterlerden birisidir. Bu nedenle kişilik ve bireyin işe dair olan tutumları literatürde de üzerine çalışılan öncelikli konulardandır (Aksu, 2022: 20).

Kişiliği sağlıklı bir şekilde oturmuş, olumlu düşünen kişilerin icra etmiş oldukları mesleklerine karşı ilgisi ve çabasının yüksek olduğu görülmüştür. Böyle kişiliğe sahip olan kişilerin işleri hakkında göz ardı ettiği bir konunun olmamaktadır. İyi kişiliğe sahip insanların işlerini tam anlamıyla tamamladıkları ve kötü sonuçlanan bir işlerinin olmadığı yapılan gözlemler neticesinde kabul edilmektedir (Kubilay Baykal, 2013: 50).

İş Özellikleri

Van Dyne ve meslektaşları (1994) bir kurumun gerçekleştirdiği hizmet veya ürünlerden olumlu dönüşler almasının, işgörenlerine sağladığı serbest çalışma alanın, işgörenlerine tanıdığı inisiyatiflerin ve yeteneklerinin ayrı ayrı değerlendirildiği bir çalışma

ortamını yaratmasının işgörenlerinin sergilediği eylemleri etkilediği yönünde düşüncelerini ileri sürmüşlerdir. Podsakoff ve meslektaşları (1994) da işgöreninin çalıştığı kurumun niteliklerinin onların örgütsel vatandaşlık davranışlarını biçimlendirdiğini belirtmişlerdir. Podsakoff ve meslektaşları (2000) yaptıkları çalışma neticesinde kişinin iş doyumunu olumlu etkilediği sürece örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş doyumu ile pozitif yönde etkisi olduğunu ancak işgörenlerin icra ettikleri görev alanlarının monoton bir durum almasının örgütsel vatandaşlık davranışları ile olan ilişkisini negatif yönde etkileşim gösterdiklerini belirtmişlerdir (Erdoğan, 2018: 42).

Liderin Davranışları

Liderlik yaklaşımları bölümü; dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve vizyonu geliştirme kavramlarını içermektedir. Dönüşümcü liderlerin, çalışanlarının işe olan isteklerini yükseltmeye yönelik uygulamaları, onların düşüncelerini dikkate alması, örgütün vizyolarını ve hedeflerini ortak bir payda da onlara özümsetmesi, onların gözünde örnek bir kişi olarak yer alması vb. sergilediği davranışlar işgörenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesinde olumlu etki bırakmaktadır. Dönüşümcü liderlik gibi işgörenlerine yardımcı olan liderlerin işgörenlerinin fikirlerine değer vermesi, onların örgüte olan faydalarını değerlendirmesi, eşitliğe ve adalete önem vermesi vb. hususlarında örgütlerdeki örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenme düzeylerini artırmaktadır. Liderlerin işgörenine yaklaşım şekli işgören tarafından iyi bir açıdan değerlendirilirse örgütsel vatandaşlık davranışları da o yönde etkilenmektedir (Aksu, 2022: 20).

Örgütün Özellikleri

Örgütün özellikleri de işgörenler için örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri için bir kriterdir. İşgören, çalıştığı yerin niteliklerini sevip oraya olan bağlılık duygusunu geliştirmektedir. Örgüte olan bağlılığı gelişen işgören örgütün hedeflerini kendi çıkarlarıyla birleştirip özümser ise; bu doğrultu da örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeyi yükseltme niyetine girmektedir. Ayrıca bir örgütün iklimi, işgörenlerde iyi bir şekilde algılanırsa örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyi artmakta ve işgörenlerin işlerinde gösterdikleri çaba üst seviyelere çıkmaktadır (DiPaola ve Tschannen- Moran, 2001, aktaran Akpınar, 2022: 22).

2.4. Önceki Çalışmalar

Bu bölümde liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları kavramlarının birbirleri ile olan etkileşimi detaylı olarak incelenecektir.

2.4.1. Liderlik Tarzları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının birlikte ele alındığı çalışmalara bakıldığında Podsakof vd. (2000) iki değişkenin arasında güçlü bir bağ sonucuna varmışlardır (Çetin vd., 2012: 15). Podsakoff vd. (1996) liderlik tarzlarının işgörenlerine yardımcı olan boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının diğergamlık boyutu ile pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Smith vd. (1983) liderlik tarzları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını incelediğinde çalışanlara yardımcı olan liderlik boyutları öne çıkmıştır ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını iş tatmini aracılığı ile dolaylı yoldan etkilediği sonucuna varmıştır (Kuruşçu ve Aydoğan, 2018: 180).

İncelenen çalışmalar doğrultusunda liderlik tarzlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını dolaylı veya doğrudan etkilediği görülmektedir. Bu nedenle liderlerin çalışanlarına yaklaşım şekillerinin, çalışanların algılamalarına örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme seviyelerini azaltıp veya yükselttikleri bir gerçektir. Lider, örgütte sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirleyici konumunda yer alabilmektedir. Eğer ki lider örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek seviye de sergilenmesini istiyorsa çalışanlarına onların olumlu şekilde algılayabilecekleri davranışlar ile yaklaşması gerekmektedir.

2.4.2. Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını ele alan çalışmalar incelediğinde Oğuz (2011) ilköğretim okullarında yöneticilerin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik tarzının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki pozitif ve anlamlı düzeyde çıkmıştır (Oğuz, 2011). Podsakoff, vd. (1990) yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzının bulunduğu bir çalışma ortamında işgörenlerinde

örgütsel vatandaşlık davranışları düzeylerini artırdığını tespit etmişlerdir. Ayrıca Schlechter ve Engelbrecht (2006)'de araştırmalarında dönüşümcü liderlik tarzına sahip liderlerin etkisi altında çalışan işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının arttığını ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma seviyelerinin yükseldiğini belirtmiştir (Çetin vd., 2012: 37). Kuruşçu ve Aydoğan (2018) okullarda yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi anlamlı ve pozitif olarak belirlemişlerdir. Altıntaş (2019) dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu analiz etmiştir.

Önceden yapılan çalışmalar incelendiğinde dönüşüm liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde önemli bir etkisi olduğu gerçeği görülmektedir. Liderlerin dönüşümcü liderlik tarzını etkin bir şekilde kullanabilmelerinin işgörenler üzerinde olumlu bir yansıması olduğu ifade edilebilir. İşgörenler liderlerinden bu tarz bir yaklaşım gördüklerinde örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimlerinin yükselmesi söz konusudur. Yapılan çalışmalar bankacılık sektörü dışında yapılmış çalışmalardır ancak okul, hastane, fabrika, vb. yerlerde de uygulansa sonuçların aynı şekilde meydana geleceği düşünülebilir.

2.4.3. Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Etkileşimci liderlik tarzı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını birlikte inceleyen çalışmalar incelendiğinde etkileşimci liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi Erdoğan- Morçin ve Morçin (2013) çalışmalarında seyahat acentesinde ele almışlardır. Çalışma sonucunda liderlerin işgörenlerini verdikleri emek ve gösterdikleri performansa göre ödül- ceza sistemine tabi tuttuklarından dolayı çalışanların ödüllendirilebilmeleri için fazladan iş gücü harcayarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilediklerini ifade etmişlerdir. Etkileşimci liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ve çift yönlü ve orta düzeyde bir sonuca ulaşmışlardır. Oğuz (2011) çalışmasında etkileşimci liderlik tarzı ve okullarda öğretmenlerinde sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyini incelediğinde etkileşimci liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki de pozitif ve anlamlı bir sonuca ulaşmıştır. Kuruşçu ve Aydoğan (2018) çalışmalarında etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunun,

örgütsel vatandaşlık davranışlarının sivil erdem boyutu hariç diğer boyutlar arasında anlamlı ve pozitif (zayıf düzey) ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Bu doğrultuda etkileşimci liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenmesinde etkisinin olduğu görülmektedir. Ancak dönüşümcü liderliğe verilen reaksiyon kadar dönüt alınamamaktadır. Etkileşimci liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemesinin nedeni ise ödül- ceza yöntemine yönelmeleridir. Çalışanlar ödül alabilmek ya da cezalandırılmamak için kendi performanslarını artırıp, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye çaba gösterdikleri ifade edilebilir.

2.4.4. Liderlik Tarzları ile Örgüt İklimi

Duvacı (2017) kendi çalışmasında West (1990)'a yer vererek West'in liderlik tarzları ve örgüt iklimini birlikte incelediğini iki değişen arasında liderlik tarzlarının örgüt iklimini etkilediği sonucuna ulaştığını ifade etmiştir. Duvacı (2017) çalışmasında liderlik tarzlarının örgüt iklimini biçimlendirdiği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca liderin örgütte uyguladığı kuralların ve prosedürlerin işgörenlerin algılama şekilleriyle birlikte örgüt ikliminin oluştuğunu belirtmiştir. Hocaniyazov (2008) liderlik tarzlarının örgüt iklimini en çok etkileyen faktörün liderlik olduğu yönünde sonuca ulaştırmıştır (Hocaniyazov, 2008: 97).

İncelenen çalışmalar doğrultusunda liderlerin örgüt iklimini etkileyen veya oluşturan bir unsur oldukları ifade edilebilir. Liderler yarattıkları iş ortamına, örgütte geçerli kıldıkları kurallar ve prosedürlere, işgörenlerine karşı yaklaşımlarına göre örgüt iklimi oluşturmaktadır. İşgörenlerin sayılan unsurları algıladıkları şekle göre örgüt iklimi olumlu ya da olumsuz yönde eğilim göstermektedir. Olumlu yönde, örgüt iklimi oluşmasını isteyen lider, işgörenlerine karşı da ılımlı bir hava sergileyerek uygun bir örgüt iklimi yaratma çabası içerisinde olması ifade edilebilir.

2.4.5. Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile Örgüt İklimi

Yapılan çalışmalara baktığımızda Bilgi (2020) çalışmasında dönüşümcü liderlik ve örgüt ikliminin arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Ayrı bir çalışma olan

Ayık ve Diş (2015)'e göre dönüşümcü liderlik ile örgüt iklimi arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Apiyev vd. (2020) çalışmalarında dönüşümcü liderlik ve örgüt iklimi arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir.

Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin örgüt iklimi üzerinde yüksek bir etkisi vardır. Örgüt iklimini olumlu yöne çeken faktör işgörenlerinin algıladıkları ortamdır. Bunun için dönüşümcü liderlik tarzının örgüt iklimi üzerinde olumlu bir etkisi olduğu gerçek bir durumdur. Dönüşümcü liderliği etkin bir şekilde uygulanması o derece örgüt iklimini olumlu seviyeler yükseltebilecektir.

2.4.6. Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Örgüt İklimi

Etkileşimci liderlik ile örgüt ikliminin birlikte ele alındığı çalışmalar incelendiğinde Bilgi (2020) etkileşimci liderlik ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Yıldırım (2016) etkileşimci liderlik ile örgüt iklimi alt boyutları arasında bir çalışma yapmıştır. Etkileşimci liderliğin belirlediği mesleki dayanışma, engelleme ve destekleme alt boyutlarında negatif yönde; mesleki, samimi ve kontrol alt boyutlarında pozitif yönde anlam tespit etmiştir.

Bu bağlamda etkileşimci liderliğin örgüt iklimi ile ilişkisi olduğu ifade edilebilir. Ancak bu bağda etkileşimci liderliğin çalışanların düşüncesinde örgüt iklimini olumlu etkilediği söylenemeyebilir. Etkileşimci liderlik tarzının hakim olduğu bir iş yerinde işgörenlerin algısında örgüt iklimi negatif profil oluşturabilir.

2.4.7. Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalara bakıldığında ise Bulgurcu Gürel ve Tilki (2021) örgüt iklimi değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında regresyon analizi sonucunda anlamlı ve pozitif yönde veri elde etmişlerdir. Erkan (2017), çalışmasında örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında korelasyon analizi sonucunda istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki bulmuştur. Çelikel (2021), yaptığı çalışmada örgüt iklimi ve

örgütsel vatandaşlık davranışları arasında regresyon analizinde pozitif yönde örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği bir ilişkiyi tespit etmiştir.

İncelenen çalışmalar doğrultusunda örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında etkileşim olduğu bir gerçektir. Çalışanın algıladığı örgüt iklimi profili onun örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme düzeyine etki ettiği ifade edilebilir. Çalışma ortamında algılanan örgüt iklimi işgörenlerin işine olan isteğine, motivasyonuna, iş tatminine etki etmektedir. Kişinin iş yaşamında kendisini konforlu hissetmesi algıladığı örgüt iklimi ile yakından ilgili bir durumdur. kendisini konforlu hisseden işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yüksek düzeyde sergileyebilmesi anlamına gelebilmektedir.

2.4.8. Liderlik Tarzları, Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Değişkenlerin birbirleriyle tek tek ilişkisini inceleyen çalışmalara değinilmiştir. Bu çalışmalardan özetle liderliğin iki kavramı da şekillendirdiği konusunda düşünce ifade edilebilir. Çünkü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine o liderin işgörenine olan yaklaşımı belirlemektedir. İşgörenlerin algıladığı örgüt ikliminin pozitif yönde yorumlanabilmesi o liderin ait olduğu çalışma yerinde uyguladığı kurallar, prosedürler, rahat bir çalışma mekanı vb. unsurlar liderlerin kararladığı şekilde meydana gelmektedir. Sayılan etmenler örgüt iklimini oluşturan faktörlerin çoğunu temsil etmektedir. Örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği bilinen bir gerçektir. Bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyi iki değişkenden de etkilenmektedir. Liderlik tarzları da iki değişkeni etkisi altında tutmaktadır. Bir lider örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyini yükseltmek istiyorsa çalışanlarına ılımlı davranarak direkt kendisi müdahil olabilir ya da olumlu şekilde algılanacak bir örgüt iklimi oluşmasına katkı da bulunarak dolaylı yoldan müdahale edebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına çeşitli yönlerden direkt ya da dolaylı olarak liderin etkisi önemli bir rol oynamaktadır. İncelenen çalışmaların çoğu bankacılık sektörü dışında uygulanmış ve sonuç vermiş çalışmalardır. Ancak organizasyon şeması gereği bankacılık sektörü ile aralarında benzer işleyişler mevcuttur. Bu çalışmalardan alınan sonuçların ve yorumların geçerliliği bankacılık sektörü içinde geçerli olabileceği düşünülebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren- örneklem bilgisi, veri toplama araçları ve veri toplama süreci ile veri analizine dair planlamalar sunulmuştur.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama yaklaşımında, araştırmacı tarafından ele alınan birden fazla değişken arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak incelenmektedir (Büyüköztürk vd., 2016). İlişkisel tarama çalışmalarında genel olarak, i) değişkenler arasındaki mevcut ilişkilerin betimlenmesi veya ii) değişkenler arasındaki yordayıcı (regresyonel) ilişkilerin irdelenmesi şeklinde iki temel yaklaşım söz konusudur. Yordayıcı ilişkileri incelemede kullanılan analizlerden biri de Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) tekniğidir. Araştırma kapsamında ele alınan banka yöneticilerinin liderlik davranışları, kurumların örgüt iklimi ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri bütüncül olarak incelemek için YEM tekniği kullanılmıştır.

3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın hedef evrenini Çanakkale İli'ndeki bankalarda 2022 yılında çalışan kişiler oluşturmaktadır. Hedef evrene dair kesin bir sayıya ulaşılamamış olup, Çanakkale İli'nde 99 banka şubesi bulunmaktadır. Bu şubelerde ortalama 10 çalışanın olduğu düşünüldüğünde, yaklaşık 1000 kişilik bir hedef evren olduğu söylenebilir. Araşrma kapsamında veriler, 2022'de Çanakkale ilinde görev yapan 154 banka personelinden toplanmıştır. Araştırmanın örneklem büyüklüğü ise, Kline (2011) tarafından YEM tekniği ile teorik model testi için ideal aralık olarak önerilen 100-200 arası cevaplayıcıya denk gelmektedir. Örneklemde yer alan katılımcılara dair demografik bilgiler aşağıda Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6

Katılımcıların demografik özellikleri*

Özellik	Kategori	n	%
Cinsiyet	***Erkek***	77	50
	Kadın	77	50
Yaş	***20-29***	55	35,71
	30-39	63	40,90
	40-49	33	21,42
	50-…	2	1,29
Eğitim Durumu	***Önlisans-Lisans***	115	74,67
	Lisansüstü	38	24,67
Banka Türü	***Kamu***	18	11,68
	Özel	136	88,31
Görev Türü	***Yönetici***	23	14,93
	Gişe	32	20,77
	Müşteri Hizmetleri	44	28,57
	Bireysel Bankacılık	20	12,98
	Ticari Bankacılık	24	15,58
	Diğer	11	7,14
Kıdem	***1-9 yıl***	88	57,14
	10-19 yıl	50	32,46
	20-… yıl	16	10,38

* Toplam 154 kişinin olmadığı özellikler için kayıp veriler/cevapsız dönütler bulunmaktadır.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları ölçekleri ile kişisel bilgiler formundan oluşan bir anket kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu

Bu formda katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu (lise, önlisans, lisans, yüksek lisans, doktora), kıdemi, çalıştığı banka türü (kamu veya özel) ve görevi (stajyer bankacı, gişe sorumlusu, bireysel müşteri temsilcisi, kurumsal müşteri temsilcisi, güvenlik hizmetleri, temizlik hizmetleri, vb.) ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

3.3.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçekleri

Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ölçekleri, Bass ve Avolio (1990) tarafından "Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Çok Faktörlü Liderlik Anketi)-5X Short Form" kapsamında geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe maddeleri ise Eren ve Çakır-

Titizoğlu'nun (2014) çalışmasından alınmıştır. 14 madde dönüşümcü liderlik ve 14 madde etkileşimci liderlik için toplam 28 madde bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeği 3 boyutta %64,78 varyans açıklarken, madde faktör yükleri ise ,516-,848 arasındadır. 3 alt boyuta ait güvenirlik katsayıları da α=,757-,904 arasındadır. Etkileşimci liderlik ölçeği ise 4 boyutta %72,16 varyans açıklamakta ve madde faktör yükleri ,758- ,895 arasındadır. 4 alt boyuta ait güvenirlik katsayıları da α=,741-,889 arasındadır. Bu araştırmada yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uyum indeksleri de, hem dönüşümcü liderlik için 3 boyutlu yapıyı (Ki-kare/s.d.=3,14; CFI=,96; TLI=,93; AGFI=,87; RMSEA=,11)[1] hem de etkileşimci liderlik için 4 boyutlu yapıyı (Ki-kare/s.d.=2,96; CFI=,93; TLI=,91; AGFI=,87; RMSEA=,11) kabul edilebilir uyum ile doğrulamıştır. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda ise; dönüşümcü liderlik karizma alt boyutu için α=,963; dönüşümcü liderlik entelektüel teşvik alt boyutu α=,941; dönüşümcü liderlik bireysel ilgi alt boyutu α=,938 ve dönüşümcü liderlik ölçeği (bütün olarak) α=,979 bulunmuştur. Ayrıca, etkileşimci liderlik koşullu ödül alt boyutu için güvenirlik katsayısı α=,943; etkileşimci liderlik istisnalarla yönetim aktif alt boyutu α=,862; etkileşimci liderlik istisnalarla yönetim pasif alt boyutu α=,899; etkileşimci liderlik tam serbesti alt boyutu α=,940 ve etkileşimci liderlik ölçeği (bütün olarak) α=,930 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.3.3. Örgüt İklimi Ölçeği

Örgüt iklimi ölçeği, Stringer (2002) tarafından geliştirilmiş ve Hocaniyazov (2008) tarafından Türkçeleştirilmiştir. Ölçekteki madde yapısı ise Kılınç-Ergülen'in (2011) tarafından incelenmiştir. Kılınç-Ergülen (2011) tarafından 17 madde ile 2 faktörlü bir yapı elde edilmiş olup, ölçek %60,91 varyans açıklamaktadır. Maddelerin faktör yükleri ,530-,875 arasında değişmektedir ve bu ölçeğe ait güvenirlik sayısı Kılınç-Ergülen (2011) tarafından α=,945 olarak bulunmuştur. Ancak, Stringer'in (2002) ölçeğinde 6 alt boyut bulunmaktayken ve Hocaniyazov'un (2008) ölçeğinde 3 alt boyut varken, Kılınç- Ergülen (2011) 2 faktörlü yapı elde etmesi nedeniyle geçerlilik analizinin bu araştırmada tekrar yapılmasına karar verilmiştir. Yapılan Açımlayıcı Faktör Analizine (AFA) göre, ,65-,88 arası faktör yükleri olan ve %61,867 varyans açıklayan 14 maddelik tek boyut elde

[1] DFA ve YEM model testi için uyum indeksi kriterleri: Ki-kare/s.d.<5; CFI>,90; TLI>,90; AGFI>,90; RMSEA<,10 (Kline, 2011)

edilmiştir (Tablo 7). Yapılan analiz sonucunda ise, ölçeğe ait güvenirlik katsayısı α=,953 olarak bulunmuştur.

Tablo 7

Örgüt iklimi ölçeği AFA sonuçları

Madde	Faktör Yükü
16	,88
2	,87
17	,86
15	,85
1	,83
4	,81
5	,81
8	,81
3	,79
7	,73
6	,72
11	,67
13	,67
10	,65
KMO=,93; Barlett Test of Sphericity→ Ki-Kare=1817,67, p=,00 Eigen Value=8,66; Explained Variance=%61,87	

3.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği, Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından geliştirilmiş ve Türkçeleştirilmesi Kaplan (2011) tarafından yapılmıştır. Ölçekteki madde yapısı ise Çelebi'nin (2019) çalışmasındaki 19 madde olarak kullanılacaktır. Çelebi (2019) tarafından 5 faktörlü bir yapı elde edilmiş olup, %62,48 varyans açıklamaktadır. Maddelerin faktör yükleri ,578-,781 arasında değişmektedir ve bu ölçeğe ait güvenirlik sayısı Çelebi (2019) tarafından 5 altboyut için α=,641-,818 arasında bulunmuştur. Ancak yapılan incelemeler sonucunda Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından geliştirilen ölçekteki alt boyutların ve Çelebi (2019) tarafından uygulanan ölçekte kullandığı alt boyutlarda farklılıklar bulunmuştur. Bu sebeple yapılan geçerlilik analizi (AFA) sonucu 19 maddelik 2 boyutlu ölçek elde edilmiştir (Tablo 8). Bu 2 boyutlu yapı toplamda %67,20 varyans açıklamaktadır. Yapılan güvenirlik analizlerine göre, özgecilik boyutu için α=,96, sportmenlik boyutu için α=,93 ve ölçeğin bütünü için α=,84 olarak belirlenmiştir.

Tablo 8

Örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği AFA sonuçları

Madde	Faktör Yükleri	
	Faktör 1	**Faktör 2**
12	,85	
14	,84	
1	,81	
18	,81	
17	,81	
6	,80	
13	,80	
15	,80	
5	,78	
8	,77	
10	,76	
3	,71	
9	,66	
11	,66	
7*		,92
4*		,90
16*		,88
19*		,81
2*		,80
KMO=,90; Barlett Test of Sphericity→ Ki-Kare=2429,10, p=,00 Boyut1: Özgecilik → Eigen Value=9,24; Explained Variance=%48,65 Boyut2: Sportmenlik → Eigen Value=3,53; Explained Variance=%18,55		

Ölçekte faydalanılan maddelerde yukarıdaki tabloda "*" işareti ile belirtilen sorular ters kodlanmış sorulardır. Bu maddeler sportmenlik boyutuna ait olmakta ve "2, 4, 7, 16, 19" numaralı soruları içermektedir (Çelebi, 2019: 58).

3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırma kapsamında veriler, Çanakkale İli'ndeki banka çalışanlarından 2022 yılı içinde toplanmıştır. İlk olarak, veri toplama araçları (seçilen ölçekler ve kişisel bilgiler formu) temele alınarak ÇOMÜ Sosyal Bilimler ve Eğitim Bilimleri Etik Kurulu'ndan onay alınmıştır (No: 2022-YÖNP-0246; Tarih: 31.03.2022). Etik onay işlemi tamamlanınca veri toplamaya başlanmıştır. Bu süreçte, birçok bankadan ayrıca uygulama izini alınması gerçekleştirilmiştir. Bu izinler sonrası, verilerin toplanmasında öncelikle basılı anketler hazırlanmıştır. Basılı anketler ile dönüş oranı yeterli olmayınca, veri toplama araçları online ortama da aktarılarak e-anket kullanılmıştır. Katılımcılara böylelikle hem basılı anket hem de e-anket opsiyonları sunularak tercih yapabilmeleri sağlanmıştır. Hem basılı anketler hem de online anketler ile birlikte veri toplama süreci tamamlanmıştır.

3.5. Veri Analizi

Bu araştırmadaki verilerinin çözümlenmesinde SPSS 21 ve AMOS 24 paket programlarından yararlanılmıştır. Liderlik tarzları, örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeklerine ait güvenirlik katsayıları Cronbach Alpha tekniği ile belirlenmiştir. Analiz sürecinde araştırma sorularına paralel bir sıralama takip edilmiştir. İlk olarak, betimsel analizler (ortalama, standard sapma, vb.) gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, ölçeklerdeki verilerin düzeylerinde 1,00-1,79=Çok Düşük, 1,80-2,59=Düşük, 2,60-3,39=Orta, 3,40-4,19=Yüksek ve 4,20-5,00=Çok Yüksek aralıkları temel alınmıştır. Ardından, verilerin normal dağılım gösterip göstermedikleri (YEM için de önkoşul olan) Skewness-Kurtosis değerleri üzerinden incelenmiştir. Skewness-Kurtosis için ±2 değerleri referans aralığına (Can, 2023) göre, verilerin tüm ölçekler için normal dağıldığı görülmüştür (Tablo 9, 10, 11). Ardından, bu araştırmadaki üç değişken arasındaki ilişki katsayıları Pearson Korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Ayrıca; bu üç değişken arasında oluşturulan teorik modelin (Şekil 1) testinde YEM kapsamında Yol Analizleri (Path Analysis) yapılmıştır. YEM kapsamında (standardize) beta katsayıları üzerinden teorik modele dair uyum indeksleri1 (Ki-kare/s.d.; CFI; TLI; AGFI; RMSEA değerleri – bakınız dipnot 1) üzerinden incelenmiştir. Yapılan istatistiksel incelemelerden hem Korelasyon Analizi hem de Yol Analizleri için ,05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
BULGULAR

Bu bölümde araştırma sorularına yönelik yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1. Bankalardaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları, Örgüt İklimi ve Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Düzeyleri

Banka yöneticilerinin liderlik tarzlarına, bankalardaki örgüt iklimine ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına dair betimleyici istatistikler Tablo 9'de gösterilmiştir.

Tablo 9

Banka yöneticilerinin liderlik tarzlarına dair betimsel veriler

Değişken	n	Min.	Max.	$\bar{X}$	ss	Skewness	Kurtosis
Karizma–İlham Verme	154	1	5	3,82	1,09	-,79	-,29
Entelektüel Teşvik	154	1	5	3,77	1,13	-,73	-,38
Bireysel İlgi	154	1	5	3,74	1,17	-,60	-,74
Dönüşümcü Liderlik	154	1	5	3,79	1,07	-,73	-,36
Koşullu Ödüllendirme	154	1	5	3,75	1,13	-,80	-,27
İstisnalarla Yönetim-Aktif	154	1	5	3,32	1,22	-,25	-1,02
İstisnalarla Yönetim-Pasif	154	1	5	3,55	1,17	-,41	-,91
Tam Serbesti	154	1	5	2,98	1,38	,05	-1,33
Etkileşimci Liderlik	154	1	5	3,40	,95	-,11	-,45

* 1,00-1,79=Çok düşük; 1,80-2,59=Düşük; 2,60-3,39=Orta; 3,40-4,19=Yüksek; 4,20-5,00=Çok yüksek

Tablo 9'deki bulgulara göre, banka yöneticilerinin liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik yönündeki davranışlarının düzeyi banka çalışanlarının görüşlerine göre yüksek düzeydedir ($\bar{X}$=3,79; ss=1,07). Altboyutların her biri de yüksek düzeydedir ($\bar{X}$=3,75-3,82; ss=1,09-1,17). Etkileşimci liderlik yönündeki davranışlarının düzeyi banka çalışanlarının görüşlerine göre yüksek düzeydedir ($\bar{X}$=3,40; ss=,96). Benzer şekilde, altboyutlardan koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim-pasif yüksek düzeydedir ($\bar{X}$=3,55-3,76; ss=1,13-1,17). Diğer taraftan, istisnalarla yönetim-aktif ve tam serbesti kapsamındaki davranışlar orta düzeydedir ($\bar{X}$=2,99-3,32; ss=1,22-1,39).

Tablo 10

Bankalardaki örgüt iklimine dair betimsel veriler

Değişken	n	Min.	Max.	$\bar{X}$	ss	Skewness	Kurtosis
Örgüt İklimi	154	1,36	5	3,83	,90	-,83	,22

* 1,00-1,79=Çok düşük; 1,80-2,59=Düşük; 2,60-3,39=Orta; 3,40-4,19=Yüksek; 4,20-5,00=Çok yüksek

Tablo 10'deki bulgulara göre, bankalardaki örgüt ikliminin (pozitiflik) düzeyi banka çalışanlarının görüşlerine göre yüksek düzeydedir ($\bar{X}$=3,83; ss=,90).

Tablo 11

Banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına dair betimsel veriler

Değişken	n	Min.	Max.	$\bar{X}$	ss	Skewness	Kurtosis
Özgecilik	154	1,21	5	4,07	,85	-1,42	1,86
Sportmenlik	154	1	5	3,16	1,39	-,19	-1,47
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	154	2,16	5	3,83	,61	-,37	,02

* 1,00-1,79=Çok düşük; 1,80-2,59=Düşük; 2,60-3,39=Orta; 3,40-4,19=Yüksek; 4,20-5,00=Çok yüksek

Tablo 11'deki bulgulara göre, banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları yüksek düzeydedir ($\bar{X}$=3,83; ss=,62). Altboyutlarından sportmenlik kapsamındaki davranışlar yüksek düzeydeyken ($\bar{X}$=4,07; ss=,85), özgecilik boyutundaki davranışlar orta düzeydedir ($\bar{X}$=3,16; ss=1,39).

4.2. Bankalardaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları, Örgüt İklimi ve Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler

Banka yöneticilerinin liderlik tarzları, bankalardaki örgüt iklimi ve banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilere dair korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 12

Banka yöneticilerin liderlik tarzları, örgüt iklimi ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler

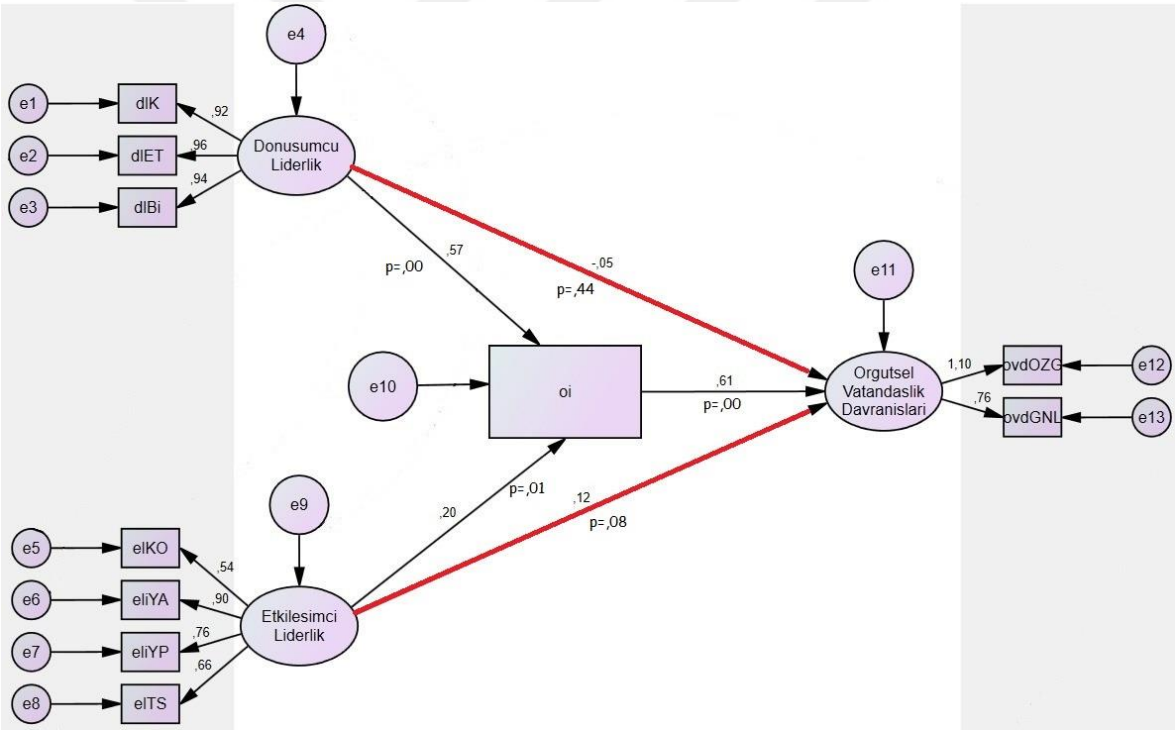
Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Karizma – İlham Verme	1												
2. Entelektüel Teşvik	,87**	1											
3. Bireysel İlgi	,86**	,90**	1										
4. Dönüşümcü Liderlik	,96**	,95**	,93**	1									
5. Koşullu Ödüllendirme	,80**	,76**	,81**	,82**	1								
6. İstisnalarla Yönetim Aktif	,34**	,42**	,42**	,40**	,48**	1							
7.İstisnalarla Yönetim Pasif	,44**	,45**	,44**	,46**	,50**	,67**	1						
8. Tam Serbesti	,13	,19*	,15	,16*	,17*	,64**	,54**	1					
9. Etkileşimci Liderlik	,53**	,56**	,56**	,57**	,67**	,85**	,83**	,77**	1				
10. Örgüt İklimi	,64**	,61**	,62**	,66**	,66**	,39**	,46**	,28**	,55**	1			
11. Özgecilik	,42**	,40**	,44**	,44**	,47**	,44**	,32**	,28**	,46**	,68**	1		
12. Sportmenlik	-,08	-,14	-,14	-,12	-,14	-,46**	-,29**	-,71**	-,54**	-,34**	-,30**	1	
13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	,37**	,31**	,35**	,36**	,40**	,18*	,15	,-10	,17*	,50**	,83**	,24**	1

* p<,05; **p<,01

Tablo 12'ye göre, bankalarda yöneticilerin liderlik tarzları, örgüt iklimi ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler (r=,17 – ,66) bulunmaktadır. Bu ilişkiler genel olarak bakıldığında YEM testi için öngörülen korelasyon değerleri (r=,20 – ,70) arasındadır (Kline, 2011).

4.3. Bankalarda Yöneticilerin Liderlik Tarzları, Örgüt İklimi ve Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Dair Model İncelemesi

Bankalarda yöneticilerin liderlik tarzları, örgüt iklimi ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilere dair oluşturulan teorik modelin test sonuçları verilmiştir.



Şekil 5. Bankalarda yöneticilerin liderlik tarzları, örgüt iklimi ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına dair YEM analizi (*p<,05).

Şekil 5'deki teorik modele dair uyum indeksleri Ki-kare/s.d.=2,08; CFI=,98; TLI=,97; AGFI=,87; RMSEA=,08 olarak bulunmuştur ve bu değerler teorik modele dair iyi uyumu ifade etmektedir (bakınız: Dipnot 1). Teorik modeldeki yollara dair ilişkiler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 13

Bankalarda yöneticilerin liderlik tarzları, örgüt iklimi ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler

Değişkenler Arası Yollar	Z	p*	Standardize β	Doğrudan İlişki	Dolaylı İlişki
Dönüşümcü Liderlik → Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	-,77	,44	-,05	-	-
Etkileşimci Liderlik → Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	1,78	,08	,12	-	-
Dönüşümcü Liderlik → Örgüt İklimi	7,98	,00	,58	,58	-
Etkileşimci Liderlik → Örgüt İklimi	2,72	,01	,20	,20	-
Örgüt İklimi → Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	9,01	,00	,61	,61	-
Dönüşümcü Liderlik → Örgüt İklimi → Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	-	-	-	-	,35(=,58x,61)
Etkileşimci Liderlik → Örgüt İklimi → Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	-	-	-	-	,12(=,20x,61)

Tablo 13'e göre, bankalarda yöneticilerin liderlik tarzları (hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik kapsamındaki davranışları) çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına doğrudan katkıda bulunmazken (Z=-,77 – 1,78; p>,05), yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları bankalardaki örgüt iklimi üzerinden çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına anlamlı bir katkıda bulunmaktadır (Toplam= ,47 → $\beta_{DL\text{-}Öİ\text{-}ÖVD}$=,58x,61=,35 ve $\beta_{EL\text{-}Öİ\text{-}ÖVD}$=,20x,61=,12). Elde edilen bulgulara göre; bankalardaki örgüt iklimi, yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide tam aracı (full mediator) değişkendir.

Araştırmada ele alınan hipotezlere dair bulgular ise aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 14

Hipotezlerin kabul-red sonuçları

Hipotez	Kabul	Red
H1: Banka yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları orta düzeyden fazladır.	√	
H2: Banka yöneticilerinin etkileşimci liderlik davranışları orta düzeyden fazladır.	√	
H3: Bankalardaki örgüt ikliminin pozitif yönü orta düzeyden fazladır.	√	
H4: Banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları orta düzeyden fazladır.	√	
H5: Banka yöneticilerinin dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, bankalardaki örgüt iklimi ve banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkiler vardır.	√	
H6: Banka yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasına örgüt iklimi aracı rol oynamaktadır.	√	
H7: Banka yöneticilerinin etkileşimci liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasına örgüt iklimi aracı rol oynamaktadır.	√	

BEŞİNCİ BÖLÜM
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Çanakkale ili içerisinde bulunan bankacılık sektörünün farklı pozisyonlarında çalışan 154 kişiye anket formu elden ve çevrimiçi yollarla uygulanmıştır. Elde edilen veriler ile değişkenler arasında korelasyon analizi, betimsel analiz (ortalama, standart sapma, vb.) ve yapısal eşitlik modeli (YEM) analizleri yapıldı. Yapılan analiz sonuçları ile beraber araştırma sorularının cevapları sonuçlandırıldı.

Birinci araştırma sorusu olan "Banka çalışanlarının görüşlerine göre, yöneticilerinin liderlik tarzları, örgüt iklimi ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ne düzeydedir?" sorusuna betimsel analiz yardımıyla düzeyler hakkında bilgi edinilmiştir. Banka çalışanlarının görüşlerine göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı seviyesi yüksek düzeyde çıkmıştır. Dönüşümcü liderliğin altboyutlarını oluşturan karizma-ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi boyutları da çalışanlar tarafından yüksek düzeyde algılanmıştır. Banka çalışanlarının görüşlerine göre yöneticilerinin sergiledikleri davranışlara göre etkileşimci liderlik tarzı düzeyi yüksek düzeyde sonuç vermektedir. Altboyutlarını oluşturan koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim-pasif yüksek düzeyde iken; tam serbesti ve istisnalarla yönetim-aktif orta düzeyde çıkmaktadır. Çalışanlar bulundukları bankalardaki örgüt iklimini (pozitiflik) değerlendirdiklerinde yüksek düzeyde sonuç elde edilmektedir. Elde edilen bulgulara göre bankalardaki çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları da yüksek düzeyde çıkmıştır. Altboyutlarını incelediğimizde sportmenlik yüksek düzeyde; özgecilik orta düzeydedir. Böylece birinci sorumuzda değindiğimiz konu ile alakalı tüm cevaplar yukarıda belirtilmiştir.

Araştırmanın ikinci sorusu olan "Banka çalışanlarının görüşlerine göre, yöneticilerinin liderlik tarzları, örgüt iklimi ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişki(ler) bulunmakta mıdır?" sorusuna korelasyon analizi sonucunda cevaplanmıştır. Elde edilen veriler sonucunda etkileşimci liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasında pozitif düzeyde anlamlı (,55) bir ilişki ortaya çıkmıştır. Etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif anlamlı (,17) ilişki

bulunmaktadır. Etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu ile örgüt iklimi arasında pozitif anlamlı (,66); örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif anlamlı(,40), altboyutlarından özgecilik boyutu ile pozitif anlamlı (,47) ancak sportmenlik boyutu ile negatif düzeyde anlamsız (-,14) bir ilişki bulunmaktadır. İstisnalarla yönetim aktif boyutu ile örgüt iklimi arasında pozitif anlamlı (,39) ; örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif anlamlı (,18), altboyutlarından özgecilik boyutu ile pozitif anlamlı (,44), sportmenlik boyutu ile negatif anlamlı (-,46) bir ilişki ortaya çıkmıştır. İstisnalarla yönetim-pasif boyut ile örgüt iklimi arasında pozitif anlamlı (,46); örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif anlamsız(,15), özgecilik boyutu ile pozitif anlamlı (,32), sportmenlik boyutuyla negatif anlamlı (-,29) düzeyde ilişki meydana gelmektedir. Tam serbesti boyut ile örgüt iklimi arasında pozitif anlamlı (,28); örgütsel vatandaşlık davranışları ile negatif anlamsız (-,10), özgecilik boyutu ile pozitif anlamlı (,28), sportmenlik boyutu ile negatif anlamlı (-,71) bir ilişki bulunmaktadır.

Dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki pozitif anlamlı (,66) bir seviyededir. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki de pozitif anlamlı (,36) bir düzeyde tespit edilmiştir. Karizma altboyutu ile örgüt iklimi arasında pozitif anlamlı (,64); örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif düzeyde anlamlı (,37), özgecilik boyutu ile pozitif anlamlı (,42), sportmenlik boyutu ile negatif anlamsız (-,08) bir ilişki ortaya çıkmıştır. Entelektüel teşvik boyutu ile örgüt iklimi arasında pozitif anlamlı (,61); örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif düzeyde anlamlı (,31), özgecilik boyutu ile pozitif anlamlı (,40), sportmenlik ile negatif anlamsız (-,14) bir ilişki bulunmaktadır. Bireysel ilgi boyutu ile örgüt iklimi arasında pozitif anlamlı (,62); örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif düzeyde anlamlı (,35), altboyutlarından özgecilik ile pozitif anlamlı (,44), sportmenlik boyutu ile negatif anlamsız (-,14) ilişki meydana gelmiştir.

Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelediğimizde iki kavram arasında pozitif anlamlı (,50) bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışlarının altboyutlarından özgecilik ile pozitif anlamlı (,68), sportmenlik boyutu ile negatif anlamlı (-,34) bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Yukarıdaki analiz sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki, etkileşimci liderlik ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiden daha fazla anlamlı bir seviye de çıkmıştır. Aynı durum dönüşümcü liderlik davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile etkileşimci liderlik davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bulunan ilişkilerin karşılaştırılmasında da görülmektedir.

Bu nedenle dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları faktörlerini yakın dereceden katkı sağlayan bir etken olduğu görülmektedir. Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışları yerine dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemeleri son derece önem arz etmektedir. Çünkü dönüşümcü liderlik davranışlarına çalışanlar daha olumlu bir yönde geri dönüş yaptıkları görülmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının sergilendiği bir ortamda daha sağlıklı bir örgüt iklimi meydana gelmekte ve bu neticede çalışanlar örgüt ikliminden olumlu yönde etkilenmektedirler. Böylece sağlıklı bir örgüt ikliminde bulunan çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarına daha fazla eğilim göstermektedirler. Kurum açısından son derece olumlu bir performans sergilemesine yardımcı olacaktır.

"Banka çalışanlarının görüşlerine göre, yöneticilerinin liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında örgüt ikliminin aracı rolü var mıdır?" araştırma sorusu Yapısal Eşitlik Modeli analizi ile birlikte cevap verilmiştir. Bu analizden elde edilen veriler doğrultusunda örgüt ikliminin, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında tam aracı bir rolde yer aldığı ortaya çıkmıştır. Şema ele alındığında Yapısal Eşitlik Modelinde yapmış olduğumuz analiz sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki anlamsız iken, dönüşümcü liderliğin örgüt iklimi üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışlarına katkısı (,35) anlamlı olarak çıkmıştır. Etkileşimci liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki anlamsız iken, etkileşimci liderliğin örgüt iklimi üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışlarına katkısı (,12) anlamlıdır. Bu nedenle, banka yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide örgüt iklimi tam aracı (full mediatör) roldedir.

Analiz sonuçları doğrultusunda liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına direkt katkısından, liderlik davranışlarının örgüt iklimine olan katkısı ile

oluşan sağlıklı bir örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan yansıması çalışanlar üzerinde daha verimli bir fayda sunmaktadır. Yani yöneticilerin çalışanlarına örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri için uyguladıkları teşvik ettirici metotlardan ise örgüt iklimini sağlıklı bir seviyeye getirerek çalışanlarının motivasyonlarını artırmaları ve onlara iyi bir çalışma ortamı hazırlamaları örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme düzeylerinde olumlu bir etken olarak yer almaktadır.

5.2. Tartışma

Dönüşümcü liderlik tarzında lider kişilerin güvenini ve desteğini alarak ait olduğu örgütü hedeflerine ulaştırma eğilimi sergilemektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Bu tarz liderlerin işgörenlerine baskı ile yaklaşmadığı aksine onların katılımcı davranışlarda bulunmalarını, çalıştıkları örgütte söz sahibi olmalarını sağlamaktadır. Dönüşümcü liderlerin oluşturdukları çalışma ortamında kişilere karşılaştıkları herhangi bir durumda örgütün menfaatleri doğrultusunda kendi kararlarını alacakları inisiyatif alanları tanınmaktadır. Böyle bir ortam da işgörenlerin kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak görmeleri söz konusu olabilmektedir. İşgörenlerin üstünde hiçbir baskı hissetmeden ve ait oldukları örgütte onların görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebilmeleri ve sundukları fikirlerine saygı duyulması kriterleri aidiyet duygularını pekiştirmekte ve böylelikle onların örgütlerine faydalı eylemler gerçekleştirmelerine destekleyici nitelikte olabilmektedir. Bu davranışların sergilemesinde örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında yer alan gönüllü olarak işgörenlerin kendi istekleri doğrultusunda hareket etmeleri temel dayanaktır. Fazla mesaiye kalma, ekstra sorumluluk üstlenme, beklenenden fazla emek harcama vb. davranışlar kişinin iradesine ve isteğine bağlı sergilenen bazı örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek gösterilebilmektedir.

Etkileşimci liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide de benzer yönler bulunmaktadır. Erdoğan Morçin ve Morçin (2013) etkileşimci liderlik tarzına sahip yöneticilerin cezalandırma ve ödüllendirme sistemi altında olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına katkı sağladığını belirtmişlerdir. Bu çalışmadan anlayabileceğimiz üzere çalışanlar bu liderlik tarzının hakim olduğu işyerlerinde kendilerinin içinde bulundukları çalışma ortamındaki algıları nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelme eğilimini tercih etmektedirler. Bu sebeple örgütsel

vatandaşlık davranışlarında olan gönüllülük esasından mecburi bir eyleme yönelmektedirler. Kuruşçu ve Aydoğan (2018)'ın çalışmalarında ulaştıkları sonuçlarda ise örgütsel vatandaşlık davranışlarında olan ilişkide etkileşimci liderlikte ön plana çıkan altboyut koşullu ödüllendirme boyutu olmuştur (Kuruşçu ve Aydoğan, 2018). Bu sonuç çalışanların gönüllülük esası dışında kalan davranışlar sergilediğini doğrular nitelikte bir husustur. Çünkü bu boyut içerisinde işgörenler olumlu bir dönüt olarak ek ücret, prim, ikramiye, eğitim, gelişim programları vb. unsurlardan faydalanabilmek için ekstra performans göstermeleri, fazla sorumluluk yüklenebilmeleri davranışlar doğrultusunda eyleme geçmeleri gerekmektedir. Maaş kesintisi, kıdem düşürme, sözleşme feshi, uyarı vb. maddi veya manevi şekilde olumsuz dönüşlerde almaları muhtemeldir. Bu şekilde bir karar ile karşılaşmamak içinde üstün performans sergilemeleri önem arz etmektedirler. Çalışanlar ödül- ceza sisteminde gösterdikleri davranışlar neticesinde karşılaşacakları sonuçlar hakkında bilgi sahibidirler. Böylelikle istedikleri hedefe ulaşabilmeleri için yöneticilerinin beklentilerini tatmin etmeleri tek seçenektir. Bu doğrultuda kendilerinden feragat ederek örgütsel vatandaşlık davranışlarına paralel davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Ancak bu kararları onların gönüllü olarak verdiklerini söylemek doğru bir ifade olmayabilir. Organ (1988)'da ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin geçerli olduğu örgütlerde kişilerin fazlaca davranışlarda bulunmasının temelinde gönüllülük esasının tam anlamıyla yatmadığını ifade etmektedir (Öter ve Ayan, 2016: 136).

Etkileşimci liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları ile arasındaki ilişkiyi incelemiş olan Çetin (2011) çalışmasında etkileşimci liderlik tarzlarının çok fazla gösterildiği yerlerde örgütsel vatandaşlık davranışlarının olumsuz bir şekilde yansıdığını belirtmiştir. Ancak dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışlarına faydasının olduğunu ifade etmiştir (Çetin, 2011: 83-84). Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik tarzının var olduğu yerlerde oluşan çalışma ortamlarında çalışanların algıları doğrultusunda gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları düzeylerinin; etkileşimci liderlik tarzının hakim olduğu yerlerde oluşan çalışma ortamında gösterilen örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme düzeylerinde daha fazla olduğu kanısına varılabilmektedir.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda dönüşümcü liderliğin tüm altboyutları, örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının özgecilik boyutu ile pozitif ve anlamlı ilişki ortaya koyarken; sadece örgütsel vatandaşlık davranışlarının sportmenlik boyutu ile

negatif ve anlamsız bir ilişki meydana gelmiştir. Bu durumun nedeni olarak dönüşümcü liderin olduğu bir örgütte yarattığı çalışma ortamında kişilerin fikirlerini rahat bir şekilde paylaşabilmeleri sayesinde herhangi bir rahatsızlık yaşadıklarında ona katlanmak yerine bunu dile dökmeyi tercih etmelerini öne sürebiliriz. Herkesin fikrini hür bir şekilde ifade edebildiği ortamda yaşanılan sorunların duyurulabilmesi ve o soruna çözüm üretilmesi normal bir durum olarak açıklanabilir.

Korelasyon analizi neticesinde etkileşimci liderliğin tüm alboyutlarının örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının altboyutu olan özgecilik ile aralarındaki ilişkiler pozitif ve anlamlı düzeyde sonuç vermiştir. Etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sportmenlik altboyutu ile negatif ve anlamsız bir sonuç vermiştir. Diğer etkileşimci liderlik altboyutları olan tam serbesti, istisnalarla yönetim- aktif ve istisnalarla yönetim- pasif boyutları örgütsel vatandaşlık davranışlarının alboyutu olan sportmenlik ile negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda etkileşimci liderliğin hakim olduğu yerlerde kişilerin etkileşimci liderliğin arttığı yerde yaşanılan sorunlara karşı çıkmayıp var olan düzeni devam ettirmesini ve çalışmayı normal bir şekilde sürdürmesini kapsayan sportmenlik boyutunu çalışanların önemsemediğini ileri sürebiliriz. Etkileşimci liderlik tarzını benimsemiş bir yöneticinin altında çalışan bir kişinin normal çalışma hayatında maruz kaldığı baskı nedeniyle yaşadığı bıkkınlık duygusunun vermiş olduğu tahammülünün azalması ile birlikte yaşadığı sorunlara sessiz kalmaması olarak bu durumu yorumlayabiliriz. Diğer boyutları incelediğimizde ise etkileşimci liderlik tarzına sahip davranışların azaldığı yerlerde sportmenlik boyutuna yönelik davranışların artması yönünde yorum yapılabilir. Yani kişiler yöneticilerinden ne kadar baskı görürse yaşadığı sorunlara dair tahammül seviyesinin artması söz konusudur. Tam serbesti, istisnalarla yönetim-aktif ve istisnalarla yönetim-pasif boyutları liderin biraz esnek davranıp, problemlere çok dahil olmayı tercih etmediği ve çözüm üretmede danışmayı çok az tercih ettiği davranışları kapsayan boyutlardır. Etkileşimci liderlikte genel olarak lider tek taraflı kararlar verdiği için problemlere sunduğu çözümlerde içinde yaşanılan durumu çözmeye yeterli çözüm kaynakları olmayabilmektedir. Bu durum göz önüne alındığında kişiler yaşadıkları sorunlara dair yöneticilerinin geçerli bir çözüm yolu üretemeyeceğini var olan düzeni devam ettirmeyi göz ardı etmeyeceğini düşünerek sportmenlik boyutuna uygun davranışlardan vazgeçmeyi tercih ettikleri ifade edebiliriz.

Örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi korelasyon analizinden ele aldığımızda örgüt iklimi ile sportmenlik altboyutu arasındaki ilişki de negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda da çalışanların çalıştıkları ortamda algıladıkları sağlıklı iklim neticesinde yaşadıkları sorunlara katlanmaları durumunda çalışma ortamlarındaki konfor alanlarının daralmasını istememeleri nedeniyle sportmenlikten kaçındıkları yorumunda bulunulabilir.

Önceden yapılmış çalışmaların sonuçları incelendiğinde etkileşimci veya dönüşümcü liderliklerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan istatistiksel olarak ilişkileri hakkında birtakım görüşler ve tahminler edilebilmektedir. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına katkıları direkt ya da dolaylı olarak da olabilmektedir. Lider hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlarına kendi davranışları yardımıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarına katkıda bulunabilirken; örgütte oluşturduğu çalışma ortamı aracılığıyla da dolaylı yoldan katkıda bulunabilmektedir. Eğer bir işgören örgüt iklimini sağlıklı bir şekilde algılayıp yorumlamışsa eğer ki davranışlarını biçimlendirmesinde, karar almasında veya ileriye yönelik planlarını oluşturmasında çalıştığı ortamda hakim olan örgüt ikliminin yansımalarının olması söz konusudur. İşgörenler çalışma ortamındaki algıladığı iklimle de orantılı olarak örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğiliminde bulunabilmektedirler. Bu şekilde liderlerin davranışları çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına dolaylı yoldan katkı da bulunmaktadır. Örnek olarak Schlechter ve Engelbrecht (2006: 10) çalışmalarında dönüşümcü liderlik tarzının, örgütsel vatandaşlık davranışlarına anlamlandırma değişkeni üzerinden olan dolaylı bir yansıması olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Purvanova ve diğerleri (2006: 15) çalışmalarında dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına katkısının iş özellikleri üzerinden dolaylı bir şekilde olduğunu belirtmişlerdir. Altıntaş (2019: 93) kişi- örgüt uyumu değişkeninin dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu sonucuna varmıştır. Bu çalışmalar doğrultusunda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının da örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki yansımasında örgüt ikliminin aracı rol de olduğu çıkarımına varılabilir.

Araştırma da oluşturulan YEM modeline yönelik yapılan inceleme de etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına direkt olarak

katkısının bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda liderlik tarzlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan katkısında çalışanların görüşlerine göre örgütte oluşturulan örgüt ikliminin tam aracı bir rolde yer aldığı tespit edilmiştir. Çalışanların verdikleri cevaplara göre örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmalarının nedeni örgütlerinde hakim olan örgüt ikliminin algılanmasıyla ilgili olduğudur.

Çanakkale'deki bankalarda bulunan yöneticilerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik düzeyleri çalışanların görüşlerine göre yüksek düzeyde çıkmıştır. Dönüşümcü liderliğin tüm altboyutları; etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim-pasif yüksek düzeyde, istisnalarla yönetim-aktif ve tam serbesti orta düzeyde çıkmıştır. Liderlik tarzlarının yüksek düzeyde çıkması örgütlerdeki örgüt ikliminin niteliğini pozitif yönde destekleyecek bir unsur olarak nitelendirilmektedir. Sağlıklı şekilde meydana gelen bir örgüt iklimi de o örgütün hedeflerine ulaşmasıyla birlikte başarısını artıracak bir faktör olarak rol oynamaktadır (Şahin, 2011). Dönüşümcü liderlerin yer aldığı örgütlerde örgüt iklimi yüksek seviyelerde çıkmaktadır (Şahin, 2005: 40). Çanakkale'deki bankalarda örgüt iklimi (pozitiflik) yüksek düzeyde çıkmıştır. Yani Çanakkale'deki bankalardaki örgüt iklimi sağlıklı bir nitelikte yer almaktadır. Bu çalışmalar doğrultusunda elde edilen bulgular doğrulanmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre Çanakkale ilindeki bankalarda çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışları yüksek düzeyde çıkmıştır. Bu durumda Çanakkale ilindeki banka şubelerinde çalışan bankacıların örgüt iklimini sağlıklı bir şekilde hissettiklerini ve çalışma ortamlarında örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerine neden olduğu ifade edilmektedir. Yöneticilerin örgütlerinde sağlıklı bir iklim oluşturmaları işgörenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri açısından önem arz etmektedir. Örgütünü hedeflerine ulaştırmayı isteyen bir liderin iyi bir iklim meydana getirmesi hedefe ulaşmak için destekleyici bir unsur olacaktır.

Liderlik tarzlarından dönüşümcü liderliğin örgüt iklimine katkısı, etkileşimci liderliğin katkısından daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Bu durumun nedenlerini ele alacak olursak dönüşümcü liderlerin varmak istediği hedeflere uygun örgüt iklimini şekillendirmesi sonucu çalışanlarının meydana gelen iklime daha olumlu dönüşler verebilmesi olarak nitelendirilebilir. Bilgi (2020) çalışmasında sağlıklı bir örgüt ikliminin

dönüşümcü liderlik tarzının sürdürülebilir olabildiğini ancak etkileşimci liderlik tarzının sağlıklı bir örgüt ikliminde devam edemeyeceği sonucuna varmıştır. Buluç (2009) ise çalışmasında, dönüşümcü liderlerin etkileşimci liderlerden daha çok sağlıklı örgüt iklimi oluşturduklarını ifade etmiştir. Bu doğrultuda liderlerin çalışanlarına karşı yaklaşımları ve örgütte oluşturdukları iletişim kanalları çalışan üzerinde olumlu veya olumsuz yansımalar meydana getirmektedir. Bu ilişkilerin niteliğine göre örgüt ikliminin üzerindeki katkılarda değişkenlik göstermektedir.

Liderlerin göstereceği güncel şartlara uyum sağlama girişimleri çalışanların desteğini almadan kısa vade de olumlu sonuç vermeyebilir. Böylece yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını benimseyip çalışanları bazı konularda teşvik edip, onların görüşlerini almak ile örgütün daha kolay bir değişim süreci geçirmesine ve sağlıklı bir örgüt iklimi oluşmasına yardımcı olacaktır. Etkileşimci liderlerin var olan düzeni sürdürmeye çalışmaları örgütü dış dünyadan soyutlamaktadır. Değişimlere uyum sağlayamayan örgütlerde hedeflerine ulaşma başarısı az olmaktadır. Başarısızlığın yansıması ile örgütteki çalışanlarda bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu durum doğrultusunda etkileşimci liderlik tarzını benimsemiş olan yöneticilerin hedeflerine ulaşma güdüsüyle çalışanlarına verdikleri direktifler çalışanlar üzerinde baskı oluşturabilecek bir unsurdur. Baskı ve tek yönlü iletişim kanalının varlığı örgütteki iklimi negatif şekilde etkilemektedir. Sağlıksız bir örgüt iklimi içerisinde çalışan kişilerin performanslarında düşüş yaşayabileceği kabul edilebilir bir gerçektir. Bu nedenle yöneticiler örgütlerinin amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamak için örgüt iklimi önemli bir rol oynamaktadır (Bilgi, 2020). Liderlerin çalışanlarına kendi oluşturduğu planlar dahilinde direktif vermesi tek yönlü bir kanaldan yorumlanmış olduğu için her birey tarafından uygun bir şekilde yorumlanıp bu yönde verilen direktifler başarılı şekilde gerçekleştirilemeyebilir. Böyle durumlarda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerinde düşüş yaşanmaktadır. Podsakoff ve arkadaşları (1990) dönüşümcü liderlerin astlarına olan yaklaşımlarının onların motivasyon seviyelerine katkısı olduğunu ve böylelikle gösterdikleri çabaları yükselttiklerini belirtmişlerdir. Dönüşümcü liderlerin yaklaşımlarını göz önünde bulunduran işgörenlerin liderlerine olan güvenlerinin artmasıyla birlikte işlerine olan tatminlerinin karşılanması ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesinde artış yaşandığı sonucuna varmışlardır.

Analizlerin sonuçları doğrultusunda liderlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırma düşünceleri doğrultusunda ilk olarak dönüşümcü liderlik tarzına uygun bir şekilde hareket etmeleri öncelikli olarak tercih etmeleri gereken bir adım olarak düşünülebilir. Çünkü bir liderin varlığı oradaki iklimin oluşmasında mecburi olarak rol oynamaktadır. Kişilerin dönüşümcü liderlerin olduğu yerlerde oluşan örgüt iklimi aracılığı ile daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri yapılan analizler ile tespit edilmiştir. Liderler çalışanları ile her zaman iletişim içinde olmak zorundadırlar. Ancak çalışanlara verdikleri komutlar, uyarılar, istekler vb. unsurlar çalışanlar üzerinde baskı veya olumsuz bir hava oluşturmaktadır. Bu sebeple liderlerin belirledikleri amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanlarının o amacı benimseyecek ve o amaca ulaşmak için uygun şekilde çalışabilecekleri ortamın ve havanın oluşması, liderlerinden gelen emir veya komutlara göre daha fazla içsel itki oluşmaktadır. Liderlerin örgüt iklimi hakkında fikirlerini zenginleştirip, bilimsel anlamda derinliğini araştırmaları bu konuda kritik bir role sahip olmaktadır. Yöneticilerin astlarından verim alabilmesi için öncelikle dikkat edeceği husus örgüt iklimi olmalıdır. Sağlıklı bir örgüt iklimi beraberinde çalışanların baskı hissetmeden örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerine yardımcı olacaktır.

5.3. Öneriler

Bu başlık altında politika önerileri, uygulayıcılara öneriler ve araştırmacılara öneriler maddelendirilmiştir.

5.3.1. Politika Önerileri

- Bankaların yönetim kademelerinin akademi destekli örgüt ikliminin tanımı, olumlu yönde faydalanılacak unsurları, sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturulması sonucunda elde edebilecekleri avantajları yönünden seminer almaları gerekmektedir.
- Yöneticilerin güncel şartları takip edebilmelerini sağlayacak günlük veya haftalık bültenler oluşturulmalıdır.
- Değişimlere uyum sağlayabilmeyi ve bir değişim sürecinde bankaların olumlu geri dönüşler elde edebilmesine yönelik strateji geliştirme hazırlıklarını içeren

eğitim programları veya açık oturum tarzı toplu tartışma sosyal etkinlikleri düzenlenmelidir.

- Yöneticilerin, çalışanlarının mesai saatleri içerisinde davranışlarının ve psikolojilerinin nasıl işlediğini anlayabilecekleri veya tahminde bulunabilecekleri empati kurma hakkında bilgilendirilmeleri gerekmektedir.
- Yöneticilerin çalışanlarına ne şekilde yaklaşım sergilemeleri gerektiği ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına hangi şartlarda yöneldikleri konusu hakkında eğitim programı almalıdırlar.
- Yöneticilere liderlik tarzlarının tanımlarının, olumlu ve olumsuz yönlerinin detaylı bir şekilde aktarıldığı seminerler düzenlenmelidir.
- Bankaların genel müdürlükleri tarafından yöneticilerinin sahip olduğu liderlik tarzının belirlenmesine yönelik anket, test, mülakat vb. yöntemler uygulanmalıdır. Elde edilen veriler doğrultusunda kişisel olarak yöneticilere davranış şemaları oluşturulmalı ve iki veya üç ayda bir şube içinde aldıkları kararları ve yaşanılan problemler ile problemlere buldukları çözüm yollarının durum raporları istenmelidir.
- Banka yöneticilerinin her türlü çalışan psikolojisi ve işsel problemlere karşı uyum sağlayabilmesi için şubeler arası belirli periyotlarda başka şubelerde haftalık olarak görevlendirilmesi ile oryantasyon sağlanması önemli bir uygulama olabilir.
- Yöneticiliğe terfi edecek kişilerin şubelerde olası karşılaşabileceği problemlerle ilgili örnek olay çözümlemesi uygulamaları terfi basamağında eleyici bir adım olarak yer almalıdır.
- Yöneticilere katılımcı bir yönetim şeklinin ne derecede faydalı olabileceği hakkında bilgiler verilmeli ve teşvik edilmelidir. Ayrıca baskı ve stres oluşturabilecek davranışlardan kaçınmalarına yönelik bilimsel çalışmalar eşliğinde bilgilendirilmelidir.

5.3.2. Uygulayıcılara Öneriler

- Yöneticiler şube içerisindeki iletişim kanallarını çift yönlü ve sağlıklı bir şekilde oluşturmalıdırlar.

- Yöneticiler, çalışanlarına karşı emir kiplerini kullanmayı tercih etmemeli ve samimi bir dil kullanmalıdırlar. Çalışanlarına saygı ile yaklaşmalı ılımlı davranışlar sergilemelidirler.
- Örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırabilmek için sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturmalıdırlar.
- Otoriter davranışlar ve söylemler yerine, çalışanlarının fikirlerini dinlemeleri, onları anlamaya çalışmalı ve aralarındaki güveni sağlamalıdırlar.
- Bir problemle karşılaşıldığında çalışanlarının görüşlerini alarak probleme çözüm üretmelidirler.
- Sektörel değişimlerde değişimi tek taraflı oluşturulmuş stratejik hamleler ile gerçekleştirmek yerine o değişime sağlıklı bir şekilde nasıl uyum sağlanabileceğini çalışanları ile tartışarak veya danışarak onlar ile birlikte değişim hamlelerini tasarlamalıdırlar. Yöneticilerin bankaların değişimlere uyum sağlayabilmesini doğru adımlarla yakından takip edebilmeli, bu uyum sürecinin içine çalışanları dahil edilmelidir. Yani uyum sürecinde çalışanlar katılım göstermeli, düşüncelerini ifade edebilmeli, karar alınma aşamasında görüşleri alınmalı, ihtiyaçlarına karşılık verilmelidir
- Örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini hedefleyen bir yönetici çalışanlarını direkt olarak etkilemek yerine bu tür davranışları sergilemeye teşvik edecek sağlıklı bir örgüt iklimi meydana getirmelidir.
- Sağlıklı örgüt iklimi oluşturmak isteyen yöneticiler etkileşimci liderlik tarzı davranışları göstermekten kaçınmalı; dönüşümcü liderlik tarzı davranışlarını benimsemelidir.
- Yöneticiler, çalışanların örgütün hedeflerini öncelemelerini sağlamalıdırlar. Bu doğrultuda çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmalıdırlar. Onları örgütte söz sahibi yaparak örgütün bir parçası haline getirmelidirler.
- Yöneticiler, katı hiyerarşik bir yapı yerine, kişilerin inisiyatif kullanabildikleri bir çalışma ortamı yaratmalıdırlar.
- Yöneticilerin bankaların değişimlere uyum sağlayabilmesini doğru adımlarla yakından takip edebilmeli, bu uyum sürecinin içine çalışanları dahil edilmelidir. Uyum sürecinde çalışanlar katılım göstermeli, düşüncelerini ifade edebilmeli, karar alınma aşamasında görüşleri alınmalı, ihtiyaçlarına karşılık verilmelidir.

- Yöneticiler, sorunlar karşısında çekimser kalmamalı, çözüm üretmek üzere çalışanları ile birlikte hareket etmeli ve yetkilerini doğru bir biçimde kullanmalıdır.
- "Sen", "ben" ayrımından "biz" imajına geçmeli ve aile yapısı oluşturmalıdır.
- Yöneticiler, çalışanlarının kişisel gelişimlerine ve duygusal durumlarına önem vermelidirler.

5.3.3. Araştırmacılara Öneriler

- Araştırma Çanakkale ili bankacılık sektörü çalışanları üzerine yapıldığı için kısıtlı bir alanı kapsamaktadır. Bu nedenle araştırma evreni ve örneklemi başka bir şehirde daha büyük bir kapsamda gerçekleştirilebilir.
- Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları yerine farklı liderlik tarzları ile çalışılabilir.
- Araştırmanın aracı değişkeni olan örgüt iklimi kavramı yerine örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet vb. bağlantılı kavramlar ile yeni araştırmalar yapılabilir.
- Araştırma da kullanılan nicel çalışma yöntemi yerine nitel çalışma yöntemleri kullanılabilir.
- Araştırmada seçilen bankacılık sektörü yerine başka çalışma alanları seçilebilir.

KAYNAKÇA

Acar, A. Z. (2013). "Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.

Adair, J. (2005). *Kışkırtıcı Liderlik: Büyük Liderlerden Öğütler.* Pelin Ozaner (çev.). Alteo Yayıncılık: Bursa.

Adams, J. S. (1963). "Toward An Understanding Of Inequity". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

Ahmed, Q. O. (2021). Özel Sektör Kuruluşlarında Örgütsel Davranış: Erbil Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Elazığ.

Akpınar, Z. (2022). İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Algıları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Trabzon Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rize.

Aksoy, S. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Aksu, Ü. G. (2022). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

Alper Ay, F. ve Keleş, K. (2017). "Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi". *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.

Altay, T. (2021). İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul İklimi, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Erzurum.

Altıntaş, E. (2019). Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Kişi- Örgüt Uyumunun Rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Anduse, M. (2020). İş ve Meslek Danışmanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kişilik Özellikleri, Denetim Odağı ve Etik İdeoloji Açısından Bir Değerlendirme. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı, Ankara.

Apiyev, A., Güney, S. ve Gürül, B. (2020). "Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma". *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(59), 2483- 2495.

Arslan, N. T. (2004). ""Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak" Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 203-228.

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

Arslanyolu, F. M. (2018). Örgütsel Davranışın Sektörler Arası Karşılaştırılması ve Yönetim Psikolojisine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Aslan, Ş. (2009). "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü". *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.

Aşıkoğlu, M. (1988). "İşgören Yönetiminde Planlama ve Örgütleme". *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 203-226.

Atalay, İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.

Atıcı, S. (2021). Duygusal Zeka ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişkinin Niteliği: Bankacılık Sektörü Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). "Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership

Questionnaire". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.

Aydın, B. (2019). Örgütsel İletişimin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Aydoğan, E. ve Dinçer, E. (2017). "Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kalkınma Bakanlığı Örneği". *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(9), 48-66.

Aydoğdu, A. (2013). Örgüt Yapısının, İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Aydoğmuş, H. İ. (2004). Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.

Ayık, A. ve Diş, O. (2015). "Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Rolleri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Afyon Kocatepe Üniversitesi Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 8(3), 337-359.

Aykıt, M. (2023). Okullarda Vizyoner Liderlik ile Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Giresun.

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*, 2008(1), 13-40.

Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). "Hizmetkar Liderlik". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.

Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F. ve Kefe, İ. (2015). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14), 201-222.

Bal Taştan, S. (2014). "Örgüt İklimi İle Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirme Algısının Ara Değişken Olarak İncelenmesi ve Psikososyal

Kaynakların Rolü: Kamu Kesim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 91-106.

Baltalılar, T. (2022). Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalarda Örgütsel Adalet ve Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık Üzerinden Çalışan Performansına Etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Banerji, P. ve Krishnan, V. R. (2000). "Ethical Preferences of Transformational Leaders: An Empirical Investigation". *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), 405-413.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond". *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.

Bass, B. M. ve Stodgill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, Managerial Applications.* The Free Press: New York.

Berber, A. (2000). "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü". *İstanbul Yönetim Dergisi*, 11(36), 33-50.

Bilgi, R. (2020). Ortaokul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı, Diyarbakır.

Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G. ve Lee, J.-N. (2005). "Behavioral Intention Formation In Knowledge Sharing: Examining The Roles Of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate". *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.

Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J. (1986). "Prosocial Organizational Behaviors". *Academy of Management*, 11(4), 710-725.

Buluç, B. (2009). "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.

Bulut, M. (2012). Örgüt İkliminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi ve Bir Askeri Kurumda Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

Bülbül, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Pegem Akademi: Ankara.

Camgöz, Ö. ve Bağcı, Z. (2020). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin CHAID Analizi ile İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 958-972.

Can, A. (2019). Kişi- Örgüt ve Kişi- İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Karaman.

Can, A. (2023). *Spss ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi.* Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.

Can, M. (2022). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisi: Çanakkale Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.

Cankurtaran, Y. (2023). "Üniversitelerde Örgütsel Davranış". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(2), 114-131.

Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 132-156.

Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.

Coşar, S. (2011). Otantik Lider Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Cumaguliyev, G. (2010). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Çağlar, İ. (2004). "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği". *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2004(2), 91-108.

Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 103-119.

Çatalkaya, Y. (2019). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeğine Göre Belirlenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

Çatır, O. (2009). Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

Çelebi, C. A. (2019). The Effect of Personality on Organizational Citizenship Behavior: A Research Among Entrepreneurs. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Çelik, V. (1997). "Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 465-474.

Çelikel, F. (2021). Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Cam Tavan Algısı: Ankara'daki Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Analiz. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Çetin, F. ve Fıkırkoca, A. (2010). "Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir Mi?". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 41-66.

Çetin, S., Giderler, C. ve Efeoğlu, E. (2012). "Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Türkiye'de Yerel Yönetimlere Dair Uygulamalı Bir Araştırma". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(24), 31-52.

Çetin, Ş. (2011). Okul Müdürlerinin Liderliği ile Müdür- Öğretmen İlişkisinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider- Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 7-36.

Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237-278.

Çevik 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), 193-235.

Çimendereli, S. (1994). Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Davidson, M. C. G. (2003). "Does Organizational Climate Add To Service Quality In Hotels?". *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 206-213.

Dede, N. P. (2019). "Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Lidere Olan Güvenin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma". *Business & Management Studies: An International Journal, 7*(4), 1923-1943.

Dede, N. P. (2019). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kuramsal Bir Çalışma". *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 294-304.

Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma". *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.

Demir, H. ve Okan, T. (2008). "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi". *Istanbul Management Journal*, 19(61), 72-90.

Demircioğlu, M. A. (2017). Çalışanların Otantik Liderlik Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılıklarıyla Olan İlişkisi Üzerine Bir Araştırma; Katılım Bankası Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Demirdöken, Ç. (2017). Gençlik ve Spor Bakanlığında Örgüt İkliminin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Alan Araştırması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Çorum.

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

Derin, N. (2019). "Vizyoner Liderliğin Kavramsal Çerçevesi ve İşletmeler İçin Önemi". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 114-125.

Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Doğan, E. (2021). "Çağdaş Liderlik Yaklaşımları". N. Güçlü (ed.). İçinde *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama.* (s. 91-126). Pegem Akademi: Ankara.

Doğan, H. ve Üngüren, E. (2012). "Örgüt İklimi ve İş Tatmini İlişkisi: Hemşirelere Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz Çalışması". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 4(8), 27-45.

Doğan, S. ve Özdemir, L. (2021). "Stratejik Liderlik Kavramı, Özellikleri, Yetkinlikleri ve Stratejik Liderlik Davranışının İşletmelere Sağladığı Katkılar". *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(1), 1-13.

Doğaner Demirtaş, M. (2020). Bankacılık Sektöründeki Kadın Çalışanların Duygusal Zeka Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: İzmir İli Örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Dönmez, B. ve Korkmaz, M. (2011). "Örgüt Kültürü- Örgütsel İklim ve Etkileşimleri". *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi,* 1(2), 170-186.

Durmaz, H. O. (2007). Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dershanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü İle Karşılaştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Durmuş, A. E. (2001). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye'de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Antalya.

Duvacı, T. (2017). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt İkliminin Çalışanların Yenilikçi Davranışı Üzerine Etkileri: Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Düzenli, H. (2021). Algılanan Babacan Liderlik Davranışlarının Algılanan Öz Performans Üzerine Etkisinde Öz Liderlik ve Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Enerji Sektöründe Bir Çalışma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon.* Önder Matbaacılık Ltd Şti: Ankara.

Erdoğan Morçin, S. ve Morçin, İ. (2013). "Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Adana'daki Seyahat Acenteleri Örneği". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), 70-80.

Erdoğan, U. (2018). Kolektif Öğretmen Yeterliği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Öğrencilerin Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Çok Düzeyli Analizi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimler Anabilim Dalı, Malatya.

Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri". *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.

Ergöz, M. (2018). Öz Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Erkan, M. (2017). Örgüt İklimi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkide Psikolojik Sözleşmenin Aracılık Etkisi: Adıyaman Üniversitesi Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Adıyaman.

Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). "Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri". *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.

Ersoydan, Y. ve Karakelle, S. (2014). "Türkiye'deki Koro Şeflerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının İncelenmesi". *Art- E Sanat Dergisi*, 7(13), 31-52.

Ertopçu, N. (2000). "İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Örgütleme Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 196-205.

Geijsel, F., Sleegers, P. ve van den Berg, R. (1999). "Transformational Leadership and The Implementation of Large- Scale Innovation Programs". *Journal of Educational Administration*, 37(4), 309-328.

Giderler, C. (2005). Yöneticilerin Kişilik Tarzları İle Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

Glad, B. ve Blanton, R. (1997). "F. W. de Klerk and Nelson Mandela: A Study in Cooperative Transformational Leadership". *Presidential Studies Quarterly*, 27(3), 565-590.

Gouldner, A. W. (1960). "The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement". *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

Gözükara, E. (2014). Liderlik Tipleri, Yenilikçi Kültür, Örgütsel Yaratıcılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness.* Paulist Press: New Jersey.

Güler, S. (2007). Fiedler'in LPC Ölçeği ile Lise Yöneticilerinin Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2007). "Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 79-97.

Gürbüz, S. (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.

Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Güven, M. (2006). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Güvenli, Ö. F. (2023). Özel Öğretim Kurumlarında Vizyoner Liderlik Algısının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çorum.

Hamilton, N. W. (2009). "Ethical Leadership In Professional Life". *University of St. Thomas Law Journal*, 6(2), 358-396.

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

Hocaniyazov, A. (2008). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.

Horner- Long, P. ve Schoenberg, R. (2002). "Does e-Business Require Different Leadership Characteristics? An Empirical Investigation". *European Management Journal*, 20(6), 611-619.

House, R. J. (1996). "Path- Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and A Reformulated Theory". *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.

İbicioğlu, H., Özmen, İ. ve Taş, S. (2009). "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14*(2), 1-23.

İmamoğlu, E. B. (2019). Güçlendirici Liderlik ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Destek ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Çalışma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2007). "Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki". *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 103-116.

Kahya, C. (2013). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

Kaplan, D. (2020). Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Kaplan, İ. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). "Örgütsel Vatandaşlık". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.

Karip, E. (1998). "Dönüşümcü Liderlik". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.

Kaya, Ş. D. (2013). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı". *Türk İdare Dergisi*, 85(476), 265-287.

Keller, R. T. (1995). ""Transformational" Leaders Make a Difference". *Research Technology Management*, 38(3), 41-44.

Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). "Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 249-268.

Kılınç Ergülen, G. (2011). Influence of Leader- Member Exchange Quality on Organizational Attachment Around The Organizational Climate Perspective in Family- Owned Business. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Kirkpatrick, S. ve Locke, E. A. (1991). "Leadership: Do Traits Matter?". *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.

Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling.* Guilford Press: New York.

Kocabaş, M. (2021). Örgüt İklimi İle Çalışanların Memnuniyeti Arasındaki İlişki: English Home Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Koç, H., Kılıçlar, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2013). "The Analyzing Leadership Styles of Turkish Managers in the Blake and Mouton's Managerial Grid". *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 96-107.

Koçaker, S. (2022). Motivasyon ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.

Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği.* Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Korkmaz, H. ve Bağcı, Z. (2020). "Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma". *Pamukkale İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 1-11.

Krishnan, V. R. (2002). "Transformational Leadership and Value System Congruence". *International Journal of Value- Based Management*, 15, 19-33.

Kubilay Baykal, Ö. (2013). Okul İklimi ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Kuruşçu, M. ve Aydoğan, S. (2018). "Liderlik Tarzı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Özel Eğitim Kurumunda Uygulama". *Savunma Bilimleri Dergisi*, 17(2), 167-206.

Mert, İ. S. (2010). "İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma". *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.

Mok, E. ve Au-Yeung, B. (2002). "Relationship Between Organizational Climate And Empowerment Of Nurses In Hong Kong". *Journal Of Nursing Management*, 10(3), 129-137.

Mumcu, Ş. (2023). Örgüt İkliminin Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Tokat.

Naktiyok, A. (2006). "E- Liderlik: E- Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 19-40.

Oğuz, E. (2011). "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık İle Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkisi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 377-403.

Okan, N. (2021). "Hizmetkar Liderlik: Mevlana Örneği". *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(3), 208-216.

Omar, Z., Zainal, A. H. ve Khairudin, R. (2009). "The Influence of Leadership Behaviour On Organizational Citizenship Behaviour In Self- Managed Work Teams In Malaysia". *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1), 196-206.

Organ, D. W. (1997). "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean- Up Time". *Human Performance*, 10(2), 85-97.

Ostroff, C. (1993). "The Effects of Climate and Personal Influences on Individual Behavior and Attitudes in Organization". *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 56(1), 56-90

Öge, S. (2001). "Örgüt İklimi". *Selçuk İletişim*, 1(4), 132-143.

Öter, S. ve Ayan, M. S. (2016). "Denizcilik İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Literatür Araştırması". *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 8(1), 129-157.

Öz, S. (2021). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Düzce.

Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal, H. (1992). "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama". *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 161-205.

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

Özkalp, E. (2019). "Örgütsel Davranışa Giriş ve Yöntem". A. Ç. Kırel ve O. Ağlargöz (ed.). içinde *Örgütsel Davranış.* (s. 2-26). Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.

Özkan, Y. (2014). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Okulların Etkililik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.

Öztürk, İ. (2020). "Liderliğe Özellikler Yaklaşımı, Davranışçı Yaklaşım ve Durumsallık Yaklaşımı". K. Yılmaz (ed.). İçinde *Liderlik: Kuram Araştırma – Uygulama*. (s. 7-42). Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.

Özyer, K., Orhan, U. ve Dönmez-Orhan, D. (2012). "Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları ile İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 181-204.

Page, D. ve Wong, P. T. P. (2000). "A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership". S. Adjibolosoo (ed.). içinde *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development.* (s. 69-97). University Press of America: Lanham.

Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S. (1999). "Fairness Perceptions And Trust Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two Sample Study". *Journal of Management*, 25(6), 897-933.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors". *Journal of Management*, 22(2), 259-298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). "Transformational Leader Behavior And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior". *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

Purvanova, R. K., Bono, J. E. ve Dzieweczynski, J. (2006). "Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance". *Human Performance*, 19(1), 1-22.

Renuka, P. ve Frederick, H. (2014). "Organisational Behaviour and its Role in Management Business". *Global Journal of Finance and Management*, 6(6), 563-568.

Rüzgar, N. (2019). "Leadership Traits of Suleiman the Magnificiant, In Terms Of "Great Man" Theory". *Osmanlı Mirası Araştırmaları Dergisi*, 6(15), 317-327.

Salman, N. (2022). Algılanan Motivasyon İklimi Aracılığıyla Örgütsel Atikliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Nevşehir.

Schlechter, A. F. ve Engelbrecht, A. S. (2006). "The Relationship Between transformational Leadership, Meaning, and Organisational Citizenship Behaviour". *Management Dynamics*, 15(4), 2-16.

Sert, Ş. (2015). Stratejik Liderlik- Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Sezgin, F. (2005). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar". *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.

Shalley, C. E., Gilson, L. L. ve Blum, T. C. (2000). "Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave". *The Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.

Simola, S. K., Barling, J. ve Turner, N. (2010). "Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting An Ethic of Justice and An Ethic of Care". *The Leadership Quarterly*, 21(2010), 179-188.

Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents". *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.

Soysal, M. R. (2021). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Bolu.

Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate.* Prentice Hall: New Jersey.

Şahan, D. (2023). Resmi Okullarda Görev Yapan Kadın Yöneticilerin Enneagram Kişilik Tipleri ile Vizyoner Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Antalya.

Şahin, F. (2012). "Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 141-163.

Şahin, S. (2005). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği)". *Eğitim ve Bilim*, 30(135), 39-49.

Şahin, S. (2011). "Öğretimsel Liderlik ve Okul Kültürü Arasındaki İlişki (İzmir İli Örneği)". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1909-1928.

Şensoy, N. (2023). Stratejik Liderlik ve Kalite Uygulamaları Arasındaki İlişkide İnovasyonun Aracılık Etkisi: Üniversite Hastanesinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2015). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış.* Eğitim Yayınevi: Konya.

Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 135-154.

Tengilimoğlu, D. (2005). "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.

Tilki, İ. ve Bulgurcu Gürel, E. B. (2021). "Örgüt İklimi ve Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma". *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(4), 2683- 2700.

Timuroğlu, M. K. ve Çokgören, Ö. (2019). "Örgütsel Güven Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(4), 1767-1783.

Topçu, İ. (1998). Örgütsel İklim Kavramının Kuramsal Analizi ve Eğitim Örgütleri Üzerindeki Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 196-218.

Türk Kılıç, N. (2021). Dönüşümcü Liderlik ile Ekipte Motivasyon ve Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki: Hastane Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Türker, M. (2006). Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Uranbey, E. (2018). Etik Liderliğin Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, Ankara.

Uslu, O. (2017). Babacan Liderlik Algısı ve Yöneticiye Güven İlişkisinde Kültürel Değerlerin Etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.

Van Dyne, L., Graham, J. W. ve Dienesch, R. M. (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation". *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.

Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). "İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma". *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 1(2), 17-34.

Yeşilkayalı, F. (2012). İzmir İli Kamu Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Anabilim Dalı, İzmir.

Yıldırım, Y. (2016). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Okul İklimi Arasındaki İlişki: Denizli Özel Eğitim Okulları Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Denizli.

Yılmaz, K. (2020). "Dönüşümcü Liderlik". K. Yılmaz (ed.). İçinde *Liderlik Kuram- Araştırma- Uygulama.* (s. 157- 188). Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.

Young, M. ve Dulewicz, V. (2006). "Leadership Styles, Change Context and Leader Performance in the Royal Navy". *Journal of Change Management*, 6(4), 383-396.

Yusof, A. (1998). "The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors of Athletic Directors and Coaches' Job Satisfaction". *The Physical Educator*, 55(4), 170-175.

Zacharatos, A., Barling, J. ve Kelloway, E. K. (2000). "Development and Effects of Transformational Leadership In Adolescents". *Leadership Quarterly*, 11(2), 211-226.

Zagorsek, H., Dimovski, V. ve Skerlavaj, M. (2009). “Transactional and Transformational Leadership Impacts on Organizational Learning”. *Journal of East European Management Studies*, 14(2), 144-165.

EKLER

EK 1

ETİK ONAY BELGESİ

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu
Bilimsel Araştırma Etik Kurulu

Sayı : E-84026528-050.01.04-2200073575 01.04.2022
Konu : Başvuru İncelenmesi

Sayın Doç. Dr. Barış USLU

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğunuz 2022-YÖNP-0246 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun almış olduğu 31.03.2022 tarih ve 07/30 sayılı kararı aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

KARAR 30- Doç. Dr. Barış USLU'nun sorumlu yürütücülüğünü yaptığı "Liderlik Tarzları, Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler: Çanakkale Bankacılık Sektörü Örneği" başlıklı araştırmasının, Bilimsel Araştırmalar Etik Kurul ilkelerine **uygun** olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

EK 2

ANKET FORMU

BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM METNİ

Sizi Berkan ÇÖMEZ tarafından yürütülen "Liderlik Tarzları, Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler: Çanakkale Bankacılık Sektörü Örneği" başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı yürütülen yüksek lisans tezine veri toplamaktır. Araştırmada sizden tahminen 10-15 dakika ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminen 100-200 kişi katılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

Araştırmacının E- Posta Adresi:

☐ Araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

☐ Araştırmaya katılmayı kabul etmiyorum.

Kişisel Bilgiler Formu

Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

Yaşınız: ……

Mezuniyet Düzeyiniz: ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

Çalıştığınız Banka Türü: ( ) Kamu ( ) Özel

Göreviniz: …….

Görev süreniz: …….

Değerli Katılımcı; *Bu anket formu, bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Anket formunalütfen isim yazmayınız. Konuya yönelik objektif ve gerçekçi değerlendirmelerinizi istirham ederim. Saygılarımızla,*
Berkan ÇÖMEZ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi-Lisansüstü Eğitim Enstitüsü- Yönetim ve Organizasyon)

Lütfen, aşağıdaki ifadelerin, işyeriniz ve kendiniz ile ilgili durumu ne ölçüde yansıttığını **"1-Kesinlikle Katılmıyorum<---→5-Kesinlikle Katılıyorum"** şıklarından birtanesini işaretleyerek belirtiniz. **Birlikte çalıştığınız yönetici için;(1-14=Dönüşümcü Liderlik/15-28= Etkileşimci Liderlik)**	**1-Kesinlikle Katılmıyorum**	**2**	**3**	**4**	**5-Kesinlikle Katılıyorum**
1. Onunla gurur duyuyorum.					
2. Bencillikten uzaktır.					
3. Ona saygı duyarım.					
4. Gücünü ve kendine güvenini ortaya koyar.					
5. Ahlaki standartlar açısından iyi bir örnektir.					
6. Ortak misyonu vurgular.					
7. İyimser bir tavırla konuşur.					
8. Varsayımları yeniden gözden geçirir.					
9. Farklı görüşleri araştırır.					
10. Yeni yöntemler önerir.					
11. Farklı görüş açılarını önerir.					
12. Güçlü yönlerinize odaklanır.					
13. Öğretir ve eğitir.					
14. Astlarına farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.					

15. Ödüller konusunda açıklama yapar.					
16. Çabaya dayalı yardımda bulunur.					
17.Başarınızı ödüllendirir.					
18. Başarınızı takdir eder.					
19. Hatalarınız üzerinde odaklanır.					
20. Hatalarınızı takip eder.					
21. Dikkatini başarısızlıklar üzerinde yoğunlaştırır.					
22. Sorunlar önemliyse tepki gösterir.					
23. Başarısızlığa tepki gösterir.					
24. Sorunlar sürekliyse tepki gösterir.					
25. Katılım göstermekten kaçınır.					
26. Gerekli olduğunda orada yoktur.					
27. Karar vermekten kaçınır.					
28. Tepki vermede gecikir.					
Görev yaptığınız <u>kurumu</u> düşündüğünüzde; (29-45= Örgüt İklimi)					
29. İyi bir takımın üyesi olduğumu hissederim.					
30. Yönetim kararlarımı teşvik eder.					
31. Çalışanlar birbirine güvenir.					
32. Görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır.					
33. Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir.					
34. Teşvik ve ödüller, eleştirilerden daha fazladır.					
35. Performans için yüksek standart oluşturulmuştur.					
36. Karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir.					
37. Görev aldığım projelerde, sorumlunun kim olduğunu bilmem.					
38. Yapılan işin sürekli geliştirilmesi istenmektedir.					
39. Genellikle belirlenen hedeflere inanırım.					
40. Bireysel ve grup performansını geliştirmek için baskı hissederim.					
41. Bireysel olarak alınan kararlar, farklı kişilerce kontrol edilir.					
42. Çalışanın hata yapması, üst yönetimin ona güvenini azaltır.					
43. Bu örgüte ait olduğumdan dolayı mutluluk duyarım.					
44. Yöneticim ya da iş arkadaşlarım görevlerimde bana yardım eder.					
45. Bir işi iyi yaptığımda takdir edilirim.					
Çalıştığınız ortamdaki <u>kendi davranışlarınızı</u> düşünerek; (46-64= Örgütsel Vatandaşlık Davranışları)					
46. İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.					
47. Grupta her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir.					
48. Dürüst bir çalışmanın dürüst bir karşılığı olduğuna inanırım.					
49. Önemsiz konularla ilgili şikâyet ederek çok zaman kaybederim.					
50. Diğer çalışanlara problem çıkartmaktan kaçınırım.					
51. Kurumdaki değişiklikleri sürekli takip ederim.					
52. Pireyi deve yaparım.					
53. Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum.					
54. Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım.					
55. Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırımdır.					
56. Katılımı zorunlu olmayan fakat kurum imajı için önemli olan görevleri üstlenirim.					
57. Kurumsal duyuru, not vb. materyalleri okur ve takip ederim.					
58. İşe gelememiş bir kişiye yardım ederim.					

59. Başkalarının haklarına tecavüz etmem.					
60. İşle ilgili problemleri olanlara kendi isteğimle yardım ederim.					
61. Olumlu yönlere odaklanmak yerine her zaman hata ararım.					
62.Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım.					
63. İşe devamlılığım standartların üzerindedir.					
64. Kurumun yaptıklarında her zaman kusur bulurum.					