

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÇOKULUSLU ÖRGÜTLERDE LİDERLİK TARZLARI İLE
LİDERE GÜVEN VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
İLİŞKİSİ: NATO ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Hüseyin ŞAHİNLİ

Danışman
Prof.Dr. Adnan AKIN

Eylül-2018
KIRIKKALE

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÇOKULUSLU ÖRGÜTLERDE LİDERLİK TARZLARI İLE
LİDERE GÜVEN VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
İLİŞKİSİ: NATO ÖRNEĞİ

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Hüseyin ŞAHİNLİ

Danışman
Prof.Dr. Adnan AKIN

Eylül-2018
KIRIKKALE

KABUL-ONAY

Prof. Dr. Adnan AKIN danışmanlığında Hüseyin ŞAHİNLİ tarafından hazırlanan “Çokuluslu Örgütlerde Liderlik Tarzları ile Lidere Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: NATO Örneği” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

06/09/2018

Prof.Dr Muhsin HALİS (Başkan)

Prof.Dr.Adnan AKIN

Doç.Dr.Recep YÜCEL

Doç.Dr.Hasan YAYLI

Dr.Hasan DAĞLAR

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2018

Enstitü Müdürü

KİŞİSEL KABUL

Doktora Tezi olarak sunduğum “Çokuluslu Örgütlerde Liderlik Tarzları ile Lidere Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: NATO Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

06/09/2018

Hüseyin ŞAHİNLİ



ÖN SÖZ

Araştırmada, liderlik tarzları, lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin ortaya konması hedeflenmiştir. Ancak, çalışmanın bir o kadar önemli diğer parçası, uygulama alanının çok uluslu bir yapı olan NATO olmasıdır. Homojen organizasyon yapılarında uygulanan çalışmalar sonucunda dahi farklı sonuçlara ulaşılırken, sadece akademik olarak kavramlar arasındaki ilişkiler bakımından değil, araştırma konusu organizasyon açısından da doğru sonuçlara ulaşabilmek için bu tür bir çalışmanın önemli katkısı olabilecektir.

Bu araştırma projesinin planlanması ve yürütülmesinde gösterdiği anlayış, sabır, destek ve rehberliklerinden dolayı tez danışmanım Prof.Dr. Adnan AKIN'a, samimi minnettarlığımı sunuyorum. Ayrıca, tez konusundaki fikir ve destekleriyle çalışmanın akademik olarak gelişmesindeki katkıları için komite üyelerim Doç.Dr. Hasan YAYLI ve Doç.Dr. Recep YÜCEL'e teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman desteğini hissettiğim eşim Arzu ŞAHİNLİ ve farkında olmasalar bile fedakarlık yapmak zorunda kalan çocuklarım Ebru, İnci ve Hülya'ya, ve uzun çalışma dönemi boyunca desteğini esirgemeyen kardeşim Faruk ŞAHİNLİ'ye şükranlarımı sunarım.

Araştırmada kullanılan veriyi elde edebilmek için anket formlarını dolduran kimliklerini bilmediğim NATO çalışanlarına da teşekkür etmek isterim, onların samimi katkıları olmasa, bu çalışmanın tamamlanması mümkün olmazdı.

ÖZ

Şahinli, Hüseyin, “Çokuluslu Örgütlerde Liderlik Tarzları ile Lidere Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: NATO Örneği”, Doktora Tezi, Kırıkkale, 2018.

NATO, uluslararası askeri bir güvenlik örgütü olarak tanımlanabilir, ancak sınırların belirsizleştiği çağdaş dünyada, sayıları giderek artan çokuluslu yapıdaki organizasyonlar için de yönetim alanında önemli bir örnek teşkil etmektedir. Lider, her alanda önemlidir, ancak NATO, devletleri krize sürükleyebilecek veya büyük krizleri küçük hamlelerle çözebilecek lider pozisyonlarını barındırmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; NATO’nun askeri bir karargâhında, dönüşümcü, etkileşimci ve pasif kaçınmacı liderlik tarzları ile lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymak, elde edilen sonuçları demografik ve kurumsal özellikleri de dikkate alarak değerlendirmektir.

Çalışma kapsamında, anket yoluyla toplanan veriler kantitatif yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen verilere göre;

- Örgüt içerisinde liderler tarafından ağırlıklı olarak pasif-kaçınmacı liderlik tarzının tercih edildiği,
- Bununla birlikte, astların lidere güveni ve örgütsel vatandaşlık davranışının en kuvvetli şekilde dönüşümcü liderlik tarzından etkilendiği,
- Lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin zayıf olduğu, dolayısıyla liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir aracılık rolünden bahsedilemeyeceği,
- Demografik özellikler kapsamında ise;
 - Yaşı en genç grubun lidere güven konusunda büyük çoğunluktan ayrıldığı ve daha temkinli davrandığı,
 - Benzer bir ilişkinin örgütsel vatandaşlık davranışı için de geçerli olduğu ve bu grubun negatif bir yaklaşıma sahip olduğu,
 - Anadili örgütün resmi dili olan liderlerin, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik bakımından daha aktif oldukları,
 - Katılımcıların dini ve milliyeti gibi özelliklerin ise, her üç değişken üzerinde de önemli bir etkiye sahip olmadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler; dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, lidere güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, NATO, çokuluslu örgüt.

ABSTRACT

Şahinli, Hüseyin, “Relationship Between Leadership Perception, Trust in Leader and Organizational Leadership Behaviors in Multinational Organizations: An Application in NATO”, PhD Dissertation, Kırıkkale, 2018.

NATO can be described as an international military security organization, but it is also an important example in the field of management for organizations in the increasingly multinational structure of the today’s contemporary world. Leader is important to every field, but NATO has its leading position, which can drag states into the crisis or resolve major crises with minor moves.

The purpose of this study is to find out the relationship among transformational, transactional and laissez faire leadership styles, organizational citizenship behaviors and trust in leader, and evaluate the results under the lights of demographic and organizational information in a military organization of NATO.

Data, collected by surveys, analyzed by quantitative methods. According to the results;

- Passive-avoidant leadership style is preferred by the leaders within the organization,
- Nevertheless, the subordinates' trust in leader and organizational citizenship behavior are most strongly influenced by the transformational leadership style,
- Because the relationship between trust in leader and organizational citizenship behavior is weak, a mediating role between leadership styles and organizational citizenship behavior can not be mentioned,
- As for the results of demographic characteristics;
 - The youngest group of respondents has left the majority in trust in leader and has been more cautious,
 - A similar relationship is valid for organizational citizenship behavior and the same group has a negative approach,
 - The leaders native in English are more active in terms of transformational and transactional leadership,
 - The attributes such as religion and nationality of participants did not have any significant effect on all three variables.

Keywords; transformational leadership, transactional leadership, trust in leader, organizational citizenship behavior, NATO, multinational organization.

TABLÖLAR

Tablo 1:	Doğrulatory Faktör Analizinde Kullanılan uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri	88
Tablo 2:	Liderlik Tarzları Ölçeği Doğrulatory Faktör Analizi Tablosu	90
Tablo 3:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Doğrulatory Faktör Analizi Tablosu.....	91
Tablo 4:	Lidere Güven Ölçeği Doğrulatory Faktör Analizi Tablosu.....	92
Tablo 5:	Liderlik Ölçeği Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları.....	93
Tablo 6:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Lidere Güven Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Değerleri.....	95
Tablo 7:	Demografik Özellikler	97
Tablo 8:	Liderlik Tarzları Ortalamaları.....	103
Tablo 9:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Lidere Güven Ortalamaları.....	106
Tablo 10:	Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama	108
Tablo 11:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Liderlik Davranışları ve Lidere Güven İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları	108
Tablo 12:	Liderlik Davranışlarının Diğergamlık Boyutunu Açıklamasına Yönelik Regresyon Analizi	112
Tablo 13:	Liderlik Davranışlarının Nezaket Boyutunu Açıklamasına Yönelik Regresyon Modelleri.....	114
Tablo 14:	Liderlik Davranışlarının Centilmenlik Boyutunu Açıklamasına Yönelik Regresyon Modelleri.....	116
Tablo 15:	Liderlik Davranışlarının Vicdan Boyutunu Açıklamasına Yönelik Regresyon Modelleri.....	118
Tablo 16:	Liderlik Davranışlarının Erdem Boyutunu Açıklamasına Yönelik Regresyon Modelleri.....	120

Tablo 17: Lidere Güven'in Liderlik Tarzları Tarafından Açıklanmasına Yönelik Regresyon Modelleri.....	123
Tablo 18: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Lidere Güven Tarafından Açıklanmasına Yönelik Regresyon Modelleri.....	126
Tablo 19: Cinsiyete Göre Faktörlerin Karşılaştırılması	129
Tablo 20: Medeni Duruma Göre Faktörlerin Karşılaştırılması	131
Tablo 21: Liderin Anadilinin İngilizce Olması Durumuna Göre Faktörlerin Karşılaştırılması	133
Tablo 22: Katılımcının Ülkesine Göre Faktörlerin Karşılaştırılması.....	137
Tablo 23: Liderin Milliyetine Göre Faktörlerin Karşılaştırılması.....	141
Tablo 24: Çalışma Yılına Göre Faktörlerin Karşılaştırılması	144
Tablo 25: Çalışanların Dinine Göre Faktörlerin Karşılaştırılması	147
Tablo 26: Çok Uluslu Görevde Çalışma Yılına Göre Faktörlerin Karşılaştırılması	149
Tablo 27: İş Tecrübesine Göre Faktörlerin Karşılaştırılması.....	152
Tablo 28: Eğitim Durumuna Göre Faktörlerin Karşılaştırılması	155
Tablo 29: Statüye Göre Faktörlerin Karşılaştırılması	158
Tablo 30: Çalışanların Yaşlarına Göre Faktörlerin Karşılaştırılması.....	161

ŞEKİLLER

Şekil 1: NATO Müttefik Harekat Komutanlığı Kuruluş Şeması..... 71

Şekil 2: Araştırma Tasarımı..... 83



İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	I
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar	iv
ŞEKİLLER.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

LİDERLİK, LİDERE GÜVEN VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

1.1. Lider ve Liderlik.....	5
1.1.1. Tanım.....	6
1.1.2. Liderlik ve Yönetim.....	8
1.1.3. Liderlik Teorileri.....	10
1.1.3.1. Özellikler Teorisi.....	11
1.1.3.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	12
1.1.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri	18
1.1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları	21
1.1.4.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi (Leader-Member Exchange).....	21
1.1.4.2. Hizmetkar Liderlik	22
1.1.4.3. Karizmatik Liderlik.....	23
1.1.4.4. Otantik Liderlik.....	23
1.1.5. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik.....	24
1.1.5.1. Dönüşümcü Liderlik	26
1.1.5.2. Etkileşimci Liderlik.....	31
1.1.5.3. Pasif-kaçınmacı liderlik.....	33
1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	34
1.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bileşenleri.....	35
1.2.1.1. Diğergamlık (Altruism)	36
1.2.1.2. Nezaket (Courtesy)	36

1.2.1.3. Vicdanlılık/İş Disiplini (Conscientiousness)	36
1.2.1.4. Centilmenlik (Sportmanship).....	37
1.2.1.5. Erdem (Civic virtue)	37
1.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Unsurları	37
1.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkileri	40
1.2.3.1. Bireysel Etkiler	40
1.2.3.2. Örgütsel Etkiler.....	41
1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Liderlik İlişkisi	41
1.3.1. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	42
1.3.2. Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	44
1.3.3. Pasif-Kaçınmacı Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	45
1.4. Lidere Güven	45
1.4.1. Liderlik Tarzları ve Lidere Güven	47
1.4.2. Askeri Liderlik ve Lidere Güven	49
1.4.3. Liderlik Tarzları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Lidere Güven İlişkisi 50	

BÖLÜM II

KÜLTÜR

2.1. Kültür Kavramı.....	53
2.2. Kültürün Boyutları.....	54
2.3. Örgüt Kültürü.....	60
2.4. Kültür ve Liderlik İlişkisi	62
2.5. Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	63

BÖLÜM III

NATO ÖRGÜTÜ

3.1. Uluslararası Örgütler ve NATO Örgütü.....	65
3.2. Kuruluş ve Tarihi.....	66
3.3. Görev ve Fonksiyonları.....	67
3.4. Organizasyon Yapısı	70

3.4.1. Müttefik Harekât Komutanlığı	71
3.4.2. Operatif ve Taktik Seviye Komutanlıklar	72
3.4.3. Müsterek Kuvvet Komutanlığı Brunssum (JFC-B)	72
3.5. NATO İnsan Kaynakları Sistemi	73

BÖLÜM IV

LİDERLİK TARZLARI, LİDERE GÜVEN VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNE YÖNELİK NATO ÖRGÜTÜNDE BİR UYGULAMA

4.1. Metodoloji	77
4.1.1. Araştırma Problemi	77
4.1.2. Araştırmanın Önemi	79
4.1.3. Araştırmanın Amacı	82
4.1.4. Araştırma Soruları	82
4.1.5. Araştırma Tasarımı	83
4.1.6. Veri Toplama, Araştırma Evreni ve Örneklem	83
4.1.7. Araştırmanın Kısıtları	85
4.1.8. Veri Analizi	85
4.1.9. Ölçekler	86
4.1.10. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	87
4.1.10.1. Liderlik Tarzları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	89
4.1.10.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	91
4.1.10.3. Lidere Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	92
4.1.11. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Değerleri	93
4.1.12. Araştırma Soruları ve Hipotezler	95
4.1.13. Katılımcıların Demografik Özellikleri	97
4.2. Analiz Sonuçları ve Bulgular	102
4.2.1. Liderlik Tarzları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Lidere Güven Ölçeklerine İlişkin Ortalamalar	103
4.2.2. Korelasyon Analiz Sonuçları	107
4.2.3. Regresyon Analizi Sonuçları	111
4.2.3.1. Liderlik Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Yönelik Regresyon Analizleri	112
4.2.3.2. Liderlik Tarzları ve Lidere Güven İlişkisi	122

4.2.3.3. Lidere Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....	125
4.2.4. Demografik Özellikler ile Liderlik Tarzları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bileşenleri ve Lidere Güven İlişkisine Yönelik Analiz Sonuçları	129
SONUÇ VE TEKLİFLER	165
KAYNAKÇA	175
EKLER.....	198
Ek-A: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)	198
Ek-B: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	199
Ek-C: Lidere Güven Ölçeği	201
Ek-Ç: Demografik Özellikler Ölçeği.....	202

GİRİŞ

Liderlik, örgütün başarılı olmasında en önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Lider, potansiyeli realize eden ve hayata geçirilmesi için süreçleri ve çalışanları kanallandıran kişidir. Örgütler, genellikle elde edilen sonuç olan ürünleriyle karşılaştırılır, ancak, gerçek rekabet gücünü sahip oldukları liderlerden alırlar. İyi liderler, örgütleri iyi çalışanlara, her ikisi beraber iyi ürüne ve amaca taşırlar.

Günümüzde devletlerin tehdit değerlendirmelerini sürekli olarak gözden geçirme ihtiyacında oldukları, silahlı kuvvetlerin sayısal olarak azaltılması yönünde bir eğilim olduğu ve savunma sanayisine ayrılan payın giderek azaldığı müşahade edilmektedir. Bu trenddeki en önemli etken ise, artık çok sınırlı sayıda devlet dışında ulusal olarak sınır dışı harekât icra edilemeyeceği, topyekûn harbe girilmeyeceği, böyle bir durumda da müttefik ülkeler ve uluslararası güvenlik örgütlerinin müdahalesi olmadan bu tür harekâtların uzun süre yürütülemeyeceği gerçeği yatmaktadır. NATO, devletler tarafından savunma ihtiyacını karşılamak, güvenliği temin etmek ve kriz dönemlerini yönetmek için kullanılan mevcut uluslararası örgütler arasında en etkili olanlar arasında yer almaktadır. Liderlik, lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışının, NATO gibi bir örgüt üzerinde çalışılmasının maksadı; çok uluslu örgütlerde bu tür çalışmalara çok az yer verilmesi dolayısıyla literatüre katkı sağlamak ve diğer sektörlerde yapılan çalışmalarla karşılaştırma yapabilmektir.

Her bir uygulama, sonuçları itibarıyla araştırma konusu kurum, şirket, ülke veya sektörü doğrudan ilgilendiren, diğer alanlarda ise fikir verme misyonunu yerine getiren başlı başına münferit bir projedir. Liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lidere güvene ilişkin yapılan araştırmalar arasında farklılıklar meydana gelmesi, yapılan çalışmaların uygulama konusu kurum veya sektörde geçerli olabileceği, daha sağlıklı sonuçlara ve sentezlere ulaşabilmek için değişik sektörlerde, özellikle değişik kültürlerde araştırma yapılması gerektiği şeklinde açıklanmaktadır. Bu durumda NATO gibi uluslararası/çok uluslu örgütlerde, değişik kaynaklardan, sınırlı süre için atanan personelin bir arada çalıştığı bir ortamda, bu tür araştırmalardan elde edilecek sonuçların değerli olduğu düşünülmektedir.

Liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lidere güven değişkenlerinin çalışma kapsamına neden alındığına gelince;

- **Liderlik, başarıya ulaşma yeteneği açısından en gerekli unsur olarak kabul edilmektedir.** Bu bağlamda, çalışanlara temel amaç ve hedefleri veren, uygulayacakları yol ve yöntemleri belirleyen ve onlara kazanma azim ve isteği aşılayanlar liderlerdir (Kane ve Tremble, 2000: 141). Milli örgütlerde durum böyle iken, NATO, personel kaynağının tamamına yakını üye ülkelerin personelinden geçici olarak rotasyon ile karşıladığından, iki taraflı olarak değerlendirildiğinde, hem personelin liderlerinden beklentisi milli olarak sahip olduğu formasyona uygun olacak, hem de yönetici pozisyonundaki personelin astlarına liderlik etmesi gerekecektir. Bu durumda, bir askeri/siyasi organizasyon olarak bile NATO'da liderlik üzerinde araştırma yapılması değerli iken, pek çok farklılığın bir arada olduğu çokuluslu yapısı ayrıca merak uyandırmaktadır. Çalışma kapsamında elde edilen veriler kullanılarak, liderlerin, astların bakış açısından değerlendirilmesi sağlanırken, bu veriler ile barışta ve krizde, NATO örgütünün idaresine ilişkin sonuçlar çıkarmak mümkün olabilecektir.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılan araştırmalar genellikle ulusal düzeylerde olmakla birlikte, liderlik tarzlarıyla birlikte yapılan çalışmalara da çokça rastlanmaktadır. Ancak, hem çokuluslu, hem de askeri bir örgütte ele alınmasının benzer sonuçlara ulaştırıp ulaştırmayacağı konusunda bir gösterge bulunmamaktadır. Ayrıca, demografik özellikleri tabiatı itibarıyla diğer örgütlerden farklı olan **NATO'da, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin elde edilecek sonuçların da akademik anlamda önemli olacağı düşünülmektedir.**

Güven, özellikle birlik ve beraberlik duygusunun azaldığı, bireyselliğin daha ön plana çıktığı günümüz örgüt yapılarında açıklanması çok da kolay olmayan bir kavramdır. Bir çalışan, çalışma arkadaşları ile olduğu kadar, lider, sistem yapıları, kurallar, süreçler ve aynı zamanda organizasyon ile de etkileşim içerisinde ve bu etkileşim sonucunda bir güven/güvensizlik bağı oluşturur. Askeri örgütler ise, personelin birbirine ve lidere güveni üzerine tesis edilmiş bir yapı oluşturmakta ve örgütün işleyişi güvenme duygusuna dayandırılmaktadır. Zira, ulusal veya uluslararası askeri örgütlerde askeri personel hayatını liderinin vereceği karara bırakmaktadır. Güven, genellikle milli seviyede yapılan çalışmalarda ele alınırken,

milli orduları bir anlamda rakip olan ülke vatandaşlarının lider-takipçi olarak görev yaptığı bir örgütte elde edilecek sonuçlar, bu kavrama ilişkin yapılan araştırmalara yeni bir bakış getirebilecektir.

Bu çalışmada; bir NATO karargâhında, dönüşümcü, etkileşimci ve pasif kaçınmacı liderlik tarzları, lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymak ve elde edilen sonuçları demografik ve kurumsal özellikleri de dikkate alarak değerlendirmek amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda, araştırmanın birinci bölümünde; kavramların açıklanması maksadıyla liderlik teorileri, dönüşümcü, etkileşimci ve pasif kaçınmacı liderlik tarzları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve lidere güven konularında açıklayıcı bilgilere yer verilecek, bu kavramlar arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi maksadıyla, literatürde yapılan benzer araştırmalar incelenecektir.

İkinci bölümde; çalışmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde ve doğru sonuçlara ulaşılmasında faydalı olacağı düşüncesiyle araştırma konusu NATO rgt yapısı hakkında temel bazı bilgilere değinilecektir.

nc bölümde; 22 ülkeden katılımcıyla yapılan çalışmanın sonuçlarına etki edebileceği ve sonuçları yorumlamada faydalı olabileceği düşünülerek örgüt kültürü hakkında bazı temel bilgiler sunulacaktır.

Dördüncü bölümde ise; araştırmada takip edilen yol ve yöntemlere ilişkin metodoloji ortaya konacak, kantitatif yöntemlerle yapılan analiz sonuçlarının değerlendirmesi yapılacak, bu kapsamda ilk olarak korelasyon analizi sonucunda, kavramlar arasında ilişki olup olmadığı ve anlamlı bir ilişki varsa yönü tespit edilecek, ardından regresyon analizleriyle katılımcıların cevaplarının ortalamaları değerlendirilecek ve değişkenlerin birbirlerine ne derece etki ettiği incelenecek, müteakiben demografik bilgilerin etkisini incelemek maksadıyla yapılan analiz sonuçları yorumlanacaktır.

Çalışmada; liderlik boyutunun ölçülmesi maksadıyla çok faktörlü liderlik leği (MLQ Form 5X-Short), rgtsel vatandaşlık davranışının ölçülmesi maksadıyla 1988 yılında Organ tarafından kullanılan ve daha sonra Podsakoff vd. (1990: 121) tarafından geliştirilen “rgtsel vatandaşlık davranışı leği”, lidere

güven ölçeği olarak ise Cook ve Wall (1980: 50) tarafından kullanılan ve yine Podsakoff vd. (1990: 120) tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır.

Araştırmada toplanan anket cevapları, SPSS for Windows 19.0 programı kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek maksadıyla cronbach's alpha modeli, analiz yöntemleri olarak korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Demografik özelliklerle bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ilişkisinin analizi maksadıyla ise t-testi ile tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Araştırma, NATO organizasyonu kapsamında, Hollanda'da bulunan Brunssum Karargahında, 2014 yılı içerisinde icra edilmiştir. Söz konusu kurumda 22 ülkeden yaklaşık 800 personel bulunmaktadır.

BÖLÜM I

LİDERLİK, LİDERE GÜVEN VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Bu bölümde, liderlik tarzları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lidere güven kavramları ele alınacak ve müteakiben ilgili literatür gözden geçirilecektir. Kavramsal olarak, sırasıyla, liderlik tarzları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lidere güven konusu ele alınacaktır.

Ayrıca, çalışmanın uygulandığı NATO örgütünün; organizasyon yapısı, fonksiyonları, insan kaynakları sistemi, örgütün çalışanlarının farklı kültürleri temsil etmesinden dolayı kültür, örgüt kültürü ve kültür-liderlik ilişkisi gibi bazı temel kavramlara da değinilecektir.

1.1. Lider ve Liderlik

Liderliğe ilişkin literatüre bakıldığında, liderlik kavramı ve tanımının zaman içerisinde değişimler yaşadığı ve değişmeye devam ettiği görülmektedir. Bu değişimi Keagan (1987), Büyük İskender'den Wellington'a, Grant'ten Hitlere uzanan askeri liderlik örnekleri ile izah etmeye çalışmıştır. Keagan'a göre (1987: 9), İskender destansı bir lider tipini temsil ederken, Wellington bir anti-kahraman profili çizmekte, Grant, kahramanlık ve liderliğin ışıltılarından uzak bir mütevazılık abidesi iken, Hitler, negatif yönde zirveleşen bir lider, propaganda ile yaratılmış bir sahte kahraman olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu farklılıklar, her ne kadar liderlerin kişiliklerinin etkisi olsa da, aynı zamanda toplum yapılarında meydana gelen değişimlerin ve de savaşların değişen yüzü ve niteliklerini de yansıtmaktadır.

Martin (2007: 10), araştırmasında, şirket yöneticilerinin %84'ünün, son beş yılda etkili lider tanımının değiştiğine inandıklarını ifade etmektedir. Bundan dolayı liderliğin devamlı bir evrim içerisinde olduğunu kabul eden bir düşünce tarzı da gelişmiştir. Bennis'e göre (2007: 4), dünyanın bazı bölgelerinde halen geçerliliğini korusa da, genel itibarıyla geçmişin otokratik ve himayeci liderlik tarzları günümüzde uygun değildir.

Artık organizasyon yapısı ve liderlik tarzı uyumuna daha fazla vurgu yapılmakta ve daha ziyade yatay iletişim tercih edilmektedir. Bununla birlikte, George vd. ye göre (2007: 1), büyük şirketlerin batması, ekonomik krizler ve artan işsizliğin ardından, liderlere olan güven ve verilen önemde bir düşüş eğilimi görülmektedir. Bu da pek çok insanı, bencil lider yerine, liderliğin destekleyici/güçlendirici yanlarına vurgu yapan yeni liderlik paradigmalarına yönlendirmiştir.

1.1.1. Tanım

Liderlik kavramının hangi yaklaşım ya da davranış ile ilgili ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu konusunda bir uzlaşma bulunmazken, bir diğer büyük problem de liderliğin, üzerinde uzlaşmaya varılan bir tanımı olmamasıdır. Bennis (2007: 2), bu konuda gerçekçi bilgilerin literatürde ne kadar az olduğunu ifade etmekte iken, Burns (1978: 2), liderlik kavramının dünya üzerinde en çok araştırılan konulardan biri olmasına karşın en az anlaşılanlardan birisi olduğunu söylemektedir.

Liderlik konusunda referans olarak kabul edilen bazı yazar ve araştırmacılar tarafından yapılan liderlik tanımlarına bakıldığında;

- Janda'ya göre (1960: 348-349) liderlik, "bir grup üyesinin, grubun davranış kalıplarını belirleme hakkına sahip olduğu, diğer üyelerin algısı ile karakterize edilen bir güç ilişkisi türüdür",
- Tannenbaum, Weschler ve Massarik'e göre (1961: 22), liderlik, "bir durumda icra edilen ve iletişim süreci boyunca belirli bir amaç veya amaçların elde edilmesine doğru yönlendirilen kişilerarası etki" dir,
- Terry'ye göre (1994: 17), liderlik, bir kişinin (lider), belirli bir amacı gerçekleştirmek için diğer insanları gönüllü olarak bir araya getirmesini ifade eden ilişkidir,
- Katz ve Kahn'a göre (1978: 528), liderlik, örgütün rutin talimatlarının üzerinde gerçekleşen etkinlik artışıdır,

- Bray, Campbell ve Grant'e göre (1974: 32), liderlik, "fikirlerin kabul edilmesinde ve bir görevi gerçekleştirmek için bir grubun veya bir kişinin yönlendirilmesinde etkinlik"tir,

- Koontz vd.ye göre (1984: 9), liderlik, insanların, grup hedeflerine ulaşmaya gönüllü bir şekilde gayret etmelerini sağlamak için etkileme süreci veya sanatıdır,

- Bass'a göre (1985: 7), liderlik, grup üyeleri arasındaki etkileşimdir. Liderler değişimin öncüleri, davranışları grup üyelerini diğerlerinden daha fazla etkileme gücüne sahip kişilerdir,

- Hersey ve Blanchard'a göre (1988: 170), belirli bir durumda, iletişim süreci vasıtasıyla icra edilen ve amaçların gerçekleştirilmesine yönelik kişiler arası etkileşimdir,

- Zaleznik (2004: 74) liderliği, "diğer insanların düşünce ve davranışlarını etkilemek için güç kullanmak" olarak tanımlarken, Burns (1978: 18), "hem kendilerinin hem de takipçilerinin değerleri ve motivasyonlarını temsil eden amaçlar doğrultusunda insanları yönlendirmek" olarak tarif etmektedir,

- Maxwell (1993: 1), "etkilemek, ne fazla, ne eksik",

- Drucker (2003: 134) ise "liderin tek tanımı; takip edeni olan kişidir" şeklinde tasvir etmektedir,

- Bennis (2007: 3-4), "liderlik bir ilişkiler yumağıdır, en basit anlamda üçayağı vardır; lider, takip edenler ve başarmak istedikleri ortak bir amaç, diğerleri olmadan bu parçalardan birisinin tek başına var olabilmesi mümkün değildir" demektedir.

Gratton ve Erickson'a göre (2007: 3) göre, yeni liderlik gündemi, insanların örgüt sınırları içinde becerikli ve işbirliğine dayalı çalışmalarını sağlamaya dayanmaktadır. Liderler, ilham verici sorular sormak veya geleceğin güçlü bir vizyonunu oluşturmak yoluyla enerji ve heyecanı oluşturmalıdır. Liderler için zorluk, bu tür koşulların kontrol ve yönlendirilmeden ortaya çıkmasıdır ve komuta/kontrol çok az etkiye sahiptir.

Görüleceği üzere, tanımların çoğu, liderliğin, bir kişinin, bir grup ya da örgüt içindeki faaliyetleri ve ilişkileri yönlendirmesi, yapılandırması ve kolaylaştırması için diğer insanlar üzerinde gönüllü bir etki yarattığı varsayımını yansıtmaktadır.

Çoğu liderlik kavramı, çeşitli zamanlarda bir veya daha fazla grup üyesinin, "takipçiler" veya "astlar" olarak adlandırılan kişi(ler) ve diğer üyelerden gözlemlenebilir farkından dolayı lider olarak tanımlanabileceğini ifade eder.

1.1.2. Liderlik ve Yönetim

Liderlik kavramı üzerinde çalışanların genellikle kabul ettiği temel düşüncelerden bir tanesi de, liderliğin yönetimden farklı olduğudur. Bennis ve Nanus'a göre (2003: 20) temel fark, "yöneticiler işleri doğru yapan kişiler, liderler ise doğru olanı yapan kişiler"dir.

Nicholls'e göre (2002: 15), bazı yazarlar, liderlik ve yönetim kavramlarını birbirlerinin yerine kullanmakla, bu kavramlar üzerindeki tartışma ve kafa karışıklığını artırmaktadır. Bazen, liderlik, yönetimin bir fonksiyonu, bazen de yönetim, liderlik sürecinin bir fonksiyonu olarak algılanabilmektedir. Ancak, bunların birbirlerinden farklı karakteristiklere sahip süreçler olduğu öncelikle kabul edilmelidir.

Bununla birlikte, Ali'ye göre (2004: 1), literatürde çokça rastlanabildiği ve üzerine kuvvetli yazılar yazıldığı şekilde, "liderlik ile lider" ve "yönetim ile yönetici" kavramları da birbirine karıştırılmaktadır. Halbuki lider ve yönetici birer kişilik iken, liderlik ve yönetim süreçleri ifade etmektedir. Bu karışıklığı gidermek için, Barker (2001: 480) gibi bazı yazarlar, liderliği, kişisel davranış ve yaklaşımlar, tarz, bilgi ve liderin özelliklerinden farklı olarak, bütün grup üyelerinin dahil olduğu ve birlikte ele alınması gereken bir süreç olarak değerlendirmenin daha uygun olacağını savunmuşlardır. Bu yaklaşım, yönetim ve yönetici için de bu şekilde düşünülebilir.

Mintzberg (1973: 35), yöneticinin görevlerinin büyük ölçüde konumunun doğası gereği önceden belirlendiği, ancak, yöneticilerin her bir rolün yorumlanması ve yürürlüğe konması konusunda esnekliğe sahip olduğu kanaatine ulaştığını ifade etmektedir.

Kotter (1990: 4) ise, temel süreçler ve amaçlanan sonuçlar açısından yönetim ve liderlik arasında ayrım yapmaktadır. Kotter'a göre (1990: 4) yönetim;

- Operasyonel hedefleri belirlemek, zaman çizelgeleri ile eylem planları oluşturmak ve kaynakları tedarik etmek,
- Örgütlenme, personel ve kaynak tahsisi yapmak,
- Sonuçları izlemek ve sorunları çözmek yoluyla öngörülebilirliği amaçlamaktadır .

Liderlik ise;

- Geleceğe dair vizyon ve gerekli değişikliklerin yapılması için strateji geliştirme,
- Vizyonu iletme ve açıklama,
- Vizyonu gerçekleştirmek için çalışanları teşvik ve motive etmek yoluyla örgütsel değişimi amaçlamaktadır.

Hem yönetim, hem de liderlik, faaliyetleri kolaylaştırmak için ağ ilişkiler tesis eder. Bununla birlikte, iki sürecin bazı uyuşmayan tarafları vardır. Güçlü liderlik düzen ve verimliliği bozabilirken, tamamen yönetim üzerinde yoğunlaşmak, risk alma ve yeniliği engelleyebilir. Kotter'a göre (1990: 3), bir organizasyonun başarısı için her iki süreç de gereklidir. Kendi başına etkili yönetim, amaçsız bir bürokrasi yaratabilirken, tek başına etkin liderlik, örgütü pratik olmayan değişikliklerle baş başa bırakabilir. İki sürecin görece önemi ve bunları bütünleştirmenin en iyi yolu, mevcut durumun iyi değerlendirilmesine bağlıdır. Murray'e göre (2010: 19), bir organizasyonda liderlik ve yönetim el ele gitmelidir, ikisi aynı şey değildir, ancak, birbirleri için gerekli ve tamamlayıcıdır.

Bu iki kavramı birbirinden ayırmaya yönelik çabalar, çözümden ziyade problemin karmaşıklaşmasına hizmet edebilir. Bununla birlikte, halen, bu kavramların farklılıklarına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Bennis (1989: 45), "Lider Olmak Üzerine" adlı çalışmasında bir dizi farklılığı listelemiştir. Buna göre;

- Yöneticinin görevi planlamak, organize ve koordine etmek iken, lider ilham verir,
- Yönetici idare eder, lider yenilik getirir,
- Yönetici taklit eder kopyalar, lider ise orijinaldir, üretir,
- Yönetici muhafaza ederken, lider geliştirir,
- Yönetici sistem ve yapıya yönelirken, lider insan odaklıdır,
- Yönetici kontrole güvenir, lider ise güven aşılar,

- Yönetici kısa döneme bakar, liderin ise uzun ve geniş bir bakış açısı vardır,
- Yönetici “nasıl ve ne zaman” diye sorar, liderin soruları ise “ne ve neden” dir,
- Yöneticinin gözleri her zaman en alttadır, lider ise ufka bakar,
- Yönetici statükoyu kabullenir ve savunur, lider meydan okur,
- Yönetici klasik iyi asker’dir, lider ise kendisidir,
- Yönetici kendisine tanımlanan işleri iyi yapar, lider ise doğru işi yapmaya yönelir.

Rost (1993: 129), liderlik ve yönetim kavramlarının temsil ettiği bazı temel parametreleri sıralamış ve uygulamada bunların neden olduğu farkları açıklamaya çalışmıştır. Bu parametrelerden en önemlisi ve liderlik ile yönetim arasındaki önemli yaklaşım farklılığını ortaya koyanın ise; liderlikte var olan “etkileme ilişkisi” ve yönetimde var olan “otorite ilişkisi” olduğunu savunmaktadır. Bu görüşe göre, etkileme ve otorite arasındaki temel ayrılık, zor kullanmaya başvurmaktır. Etkilemenin doğasında zor kullanma olmamalı iken, otoritede ihtiyaç duyulan her durumda ve düzenli olarak zor kullanmaya başvurulduğu ifade edilmektedir. Rost, buna ilaveten, etkilemenin çok yönlü olduğunu, yani, liderin çalışanları etkilediği gibi çalışanların da lideri etkilemesinin, veya liderler ve çalışanlar arasında da etkilenmenin söz konusu olduğunu, buna karşın otoritede tek yönlü ve yukarıdan aşağı bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Bu ise örgütsel anlamda önemli bir farka işaret etmektedir.

1.1.3. Liderlik Teorileri

Liderlik sürecinin lider, takip eden izleyiciler ve içerisinde bulunulan şart ve koşullardan meydana gelen karmaşık bir süreç olduğu kabul görmektedir. Bu karmaşık sürecin açıklanabilmesi ve anlaşılabilmesi için araştırmacılar bazı temel başlıklar altında toplanabilecek şekilde çalışmalarını yoğunlaştırmışlar ve teoriler geliştirmişlerdir. Bu teoriler; özellikler teorisi, davranış teorisi ve durumsallık teorisidir.

1.1.3.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi, liderliğin doğuştan gelen karakteristik özelliklerde saklı olduğunu, sonradan lider olunamayacağını, liderin kişisel özelliklerinin liderliğin temel göstergeleri olduğunu iddia etmektedir (Northouse, 2007: 22). Lider ve lider olmayanların birbirinden ayrılması konusunda özellikler teorisinin esas kabul ettiği temel husus kişisel kalitedir (Bryman, 1992: 39). Bu teorinin liderlik anlayışında “büyük liderler aynı zamanda büyük insanlardır” düşüncesi yatar ve araştırmalar etkili liderlerin kişisel özelliklerinin belirlenmesine odaklanır.

House ve Aditya (1997: 410) 'e göre, liderleri diğerlerinden tutarlı bir şekilde ayıran bazı özellikler vardır. Bu teoriye göre liderler ortak bazı özelliklere sahiptir. Ancak, teorinin doğrulanması için bütün liderlerin benzer özelliklere sahip olduğunun gösterilebilmesi gerekirdi. Bununla birlikte, bütün araştırmacılar tarafından kabul edilen ortak bir lider özellikleri listesi de mevcut değildir.

Birçok araştırmacı tarafından tanımlanan bazı lider özellikleri ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

İsteklilik: Lord vd.ye göre (1986: 403), başarılı liderler sorumluluk almak ister. Bir kişi lider olma konusunda isteksizse, aynı zamanda yönetici de olamaz. Çünkü, özellikler liderliği olduğu kadar yöneticiliği de etkiler.

Yüksek Enerji: Bass’a göre (1990; 23), ancak yüksek enerji sahibi liderler amaçlara ulaşabilecek kadar sıkı çalışabilir. Bu nedenle, baskı ve strese karşı dayanıklıdır.

Kendine Güven: House ve Baetz’e göre (1979: 399), kendine güven, liderin kararlılığında, karar süreçlerinde, fikir ve kabiliyetleri konusunda da güvenini gösterir. Bu da takipçilerine sirayet eder, onların saygısını kazanır ve onları motive eder.

İstikrar: Howard ve Bray’e göre (1988: 34), istikrarlı liderler, aynı zamanda duygusal olarak kendine hakim ve pozitif kişilerdir. Kendini tanıyan ve gelişme azminde olan liderler, farkındalığı olmayanlara göre uzun vadede daha başarılı olurlar.

Tutarlılık/bütünlük: Cox ve Cooper'a göre (1989: 244), tutarlılık, güvenilir insanların özellikleri olan dürüstlük ve etik davranışlara işaret etmektedir. Güvenilirlik ise, iş hayatındaki başarının anahtarı durumundadır.

Zeka: Lord De Vader ve Alliger'e göre (1986: 404), iyi liderler ortalama zekanın üzerinde zekaya sahiptir. Zeka, eleştirel bakabilme, problem çözme ve karar vermek için gerekli olan bilişsel kabiliyete işaret etmektedir.

Esneklik: Zaccaro vd.ne göre (1991: 309), esneklik, farklı durumlara uyum kabiliyetini ifade etmektedir. Liderler, ani değişikliklere hemen ayak uydurabilmelidir. Esneklik olmadan liderler, ancak kendi liderlik stillerine uygun şartlarda başarılı olabilirler.

Duyarlılık: Pfeffer and Viega'ya göre (1999: 47), başkalarına karşı duyarlı olmak, grup üyelerini birey olarak görmek, bakış açılarını, onlarla nasıl iletişim kurulabileceğini ve tabi onları nasıl etkileyebileceğini anlamaktır. Bu, empati kurabilmeyi ve çevreyi onların gözünden görebilmeyi gerektirir.

Northouse'a göre (2007: 20), 20'nci yüzyılın ortalarından itibaren özellik teorisi üzerine yapılan yüzlerce çalışmanın birçoğu teoriye eleştirel yaklaşmış ve artık dikkate alınmayan bir yaklaşım olmaya mahkûm etmiştir. Bu teoriyi savunan araştırmalar ise, liderin başarısı veya etkinliğinde bu teorinin kullanılabilirliği konusunda tatmin edici deliller ortaya koyamamıştır.

1.1.3.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Özellik teorisi **liderliğin doğuştan geldiğini ve sonradan lider olunmayacağını** ifade ederken, davranış teorisi **lider yetiştirilebileceğini** savunmuştur. Davranışsal yaklaşıma göre, başarılı lider davranışlarını edinen herkes iyi bir lider olma potansiyeline sahiptir.

Liderliğe davranışsal yaklaşan araştırmacılar, liderlerin sahip oldukları özelliklerden ziyade, davranışlarına odaklanmışlardır. Dolayısıyla, bu teorinin temelini, astlarının performansını ve etkinliğini artıran liderlerin davranışlarının belirlenmesi oluşturmuştur (Yukl, 1989: 254). Bu çalışmalar sonucunda, etkin liderlerin davranışlarının belirlenmesinin ardından, lider pozisyonundaki kişilerin bu

davranışlar üzerine eğitilerek genel etkinlik düzeyinin yukarı çekilebileceği düşünülmüştür (Bryman, 1992: 79). Jago (1982: 320), “iyi lider olarak doğulmaz, lider olunur” ifadesiyle zaman içerisinde istek ve irade sahiplerinin etkili lider olma sürecinde, eğitim, öğretim ve tecrübe ile yol alabileceğini ifade etmektedir.

Lewin, Lippitt ve White (1939: 273), Iowa üniversitesinde, liderlik tarzlarına odaklanan araştırmalar icra etmişler ve bu çalışmalar sonucunda iki liderlik tarzı tanımlamışlardır.

- Otokratik Liderlik: Otokratik lider, kararını verir, astlarına ne yapacaklarını bildirir ve onları yakından takip ve kontrol eder.
- Demokratik Liderlik: Bir demokratik lider, astlarını karar sürecine katılmaya teşvik eder, icra edilecek faaliyetlerin belirlenmesinde onlarla birlikte çalışır ve icra esnasında yakın takipte olmaz (Likert, 1967: 78).

Likert’e göre (1967: 143), davranışsal yaklaşıma ilişkin Iowa üniversitesinde yapılan bu ilk araştırmalarda oldukça ilginç sonuçlara da ulaşılmıştır;

- Otokratik lider tarafından yönetilen grup, liderleri tarafından kontrol edildikleri sürece çok iyi performans gösterirler. Ancak, lider davranışından memnun değildirler ve zaman zaman bu memnuniyetsizlik seviyesi yükselir.
- Demokratik liderlikle yönetilen grubun performansı da yaklaşık olarak diğer grup kadardır. Bunula birlikte, grupta memnuniyetsizlik ve düşmanlık yerine pozitif duygular olduğu görülür. Ayrıca, bu gruptaki çalışanların performansı, liderleri onları kontrol etmediği zamanlarda da aynı seviyede devam eder.

Davranışsal liderlik teorileri kapsamında literatürde en çok üzerinde durulan çalışmalar; Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmaları, Likert’in dört sistem modeli, McGregor’un X ve Y teorisi, liderlik doğrusu teorisi ile Blake ve Mouton’un yönetsel diyagram modelidir.

1.1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio State Üniversitesinde yapılan çalışmalarda ise araştırmacılar, en etkili subayları tespit edebilmek maksadıyla silahlı kuvvetlerde uygulanmak üzere bir anket hazırlamışlardır. Bu anket, liderin yapıya yönelik davranışları ve ilişkiye yönelik davranışları olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Nystrom, 1978: 327).

- Yapıya yönelik davranışlar; görevi başarmaya yönelik faaliyetlerine ve personelin planlanması ve yönlendirilmesine odaklanmaktadır.
- İlişkiye yönelik davranışlar ise, lider-ast arasındaki kişisel ilişkilere yöneliktir.

Yine, Nystrom'a göre (1978: 330), araştırmalarda yapıya ve ilişkiye yönelik davranışların grup üyelerinin tatmini ve performansı ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, bu davranışsal kategoriler birbirinden bağımsızdır. Yani, bir lider hem ilişkiye yönelik, hem de yapıya yönelik davranışları yüksek veya alt seviyede gösterebilirken, birini yüksek, diğerini alt seviyede de gösterebilir. Araştırmalar, bu dört liderlik tarzı kombinasyonunun da etkili olabildiğini göstermektedir.

1.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Michigan üniversitesinde yapılan araştırmalarda ise, etkili ve etkili olmayan liderlerin karşılaştırılması hedeflenmiştir (Likert, 1967: 38). Araştırmacılar, zamanla, çalışan merkezli liderlerin, astlarının insani ihtiyaçlarına odaklandığını ve bu liderlik davranışının altında yatan iki boyut ise, liderin astlarını desteklemesi ve lider-ast etkileşimi olduğunu tespit etmişlerdir (Bowers ve Seashore, 1966: 247).

1960'lardaki liderlik araştırmaları ise görev odaklı ve ilişki odaklı lider tartışmasını gündeme taşımıştır. Grup amaçlarına ve bunları başarmaya odaklı liderler görev odaklı, astları ile ilişkilerine önem veren liderler ise ilişki odaklıdır ve takımının uzun vadedeki etkinliğini dikkate alır. Bununla birlikte, araştırmacılar lider davranışları üzerine yaptıkları çalışmalarda sadece davranışları değil, bu davranışların gerçekleştirildiği ortama ilişkin de çalışma yapılması gerektiğini görmüşlerdir. Bu çerçevede, bazı araştırmacılar, belirli koşullarda liderliğin nasıl kullanılacağına dair araştırma yapmaya yönelmişlerdir.

House ve Aditya'ya göre (1997: 462), en iyi liderlik tarzı belirlemeye yönelik çalışmalar zayıf ve tutarsızdır. Diğer bir ifade ile, her duruma uygun, tek bir en iyi liderlik tarzı yok gibi görünmektedir.

1.1.3.2.3. Likert'in Dört Sistem Modeli

Likert (1961: 109) tarafından, Michigan üniversitesinde liderlik tarzları üzerine yapılan araştırmalar sonucu, sistem dört modeli geliştirilmiştir. Sistem dört veya dört liderlik tarzı da denebilecek olan modele göre;

- Sistem 1-İstismarcı Otokrat Liderlik: Bu liderlik tarzında, sorumluluk tamamen hiyerarşinin üst basamaklarında toplanır, üstler çalışanlarına güvenmezler. Buna bağlı olarak da, astlar karar mekanizmalarında yer almaz ve verilen talimatların dışına çıkmazlar. Takım çalışması ve iletişim kısıtlıdır ve motivasyon genelde tehdit ve negatif güdüleme şeklinde olur.

- Sistem 2-Yardımsever Otokrat Liderlik: Sorumluluklar, hiyerarşik olarak orta seviyedeki yönetim kademelerinde toplanır, ancak, astlara güven yine kısıtlıdır. İletişim kanalları sınırlı olmakla birlikte, motivasyon, ödül ve pozitif güdüleme şeklinde olabilir.

- Sistem 3-Tartışmacı Otokrat Liderlik: Bu tarzda sorumluluk, bütün hiyerarşik yapıya dağılmıştır. Liderler, astlarına büyük ölçüde güven duyar, ancak, bu tam bir güveni ifade etmez. İş ile ilgili bazı hususlar ast ve üstler arasında tartışılabilir, fikir alışverişi mümkündür. Takım çalışması, dikine ve yatay iletişim oldukça gelişmiştir. Motivasyon araçları ise, ödül ve iş tatminini de içerebilir.

- Sistem 4-Katılımcı Liderlik: Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik sorumluluklar bütün örgüt hiyerarşisine dağılmıştır. Lider, astlarına tam bir güven duyar, iletişim, karar süreçlerine katılım ve takım çalışması üst seviyededir.

Likert (1981: 677) tarafından değişik örgütlerde yapılan uygulamalarda, sistem-1 ve sistem-2 tarzlarını uygulayan departman veya gruplarda üretimin daha düşük olmasına karşın, sistem-3 ve sistem-4 liderlik tarzlarını uygulayanlarda üretimin oldukça yüksek çıktığı görülmüştür.

1.1.3.2.4. X ve Y Teorileri

Douglas McGregor (1966: 16), varsayımlar olarak adlandırdığı tutum veya inanç sistemlerini X ve Y teorileri olarak sınıflandırmıştır. Bu teoriler, liderin takipçilerine yönelik tutumuna dayalı olarak liderlik davranışını ve performansını

açıklar ve öngörür. X teorisini benimseyen liderler, çalışanların işten hoşlanmadıklarını ve görevleri yerine getirmek için yakından denetlenmeleri gerektiğine inanmaktadır. Y teorisine göre ise, çalışanlar iş yapmayı sever ve görevlerini yerine getirmeleri için yakından kontrol edilmeleri gerekmez.

Y tutumuna sahip yöneticiler, çalışanlar hakkında olumlu ve iyimser tutuma sahip olma eğilimindedir, buna bağlı olarak da, iç motivasyon araçları ve ödüller kullanarak daha katılımcı bir liderlik tarzı sergilemektedir. Hall ve Donnell'a göre (1979: 82), Y teorisini benimseyen liderler, örgütsel hedefleri başarmada ve astlarının potansiyelini kullanmada daha etkilidir. X teorisine göre tutum belirleyen liderlerin ise başarısız olma ihtimali daha yüksek görünmektedir.

1.1.3.2.5. Liderlik Doğrusu Teorisi

Lewin, Lippitt ve White (1939: 273), Iowa üniversitesinde, liderlik tarzlarına odaklanan çalışmaları neticesinde; bütün kararları kendisi veren, çalışanları talimatlandıran ve yakın kontrol altında tutan otokratik lider ve karar süreçlerine katılmaları konusunda çalışanlarını teşvik eden, faaliyetler konusunda çalışanlarla istişarede bulunan ve sıkı denetim baskısı kurmayan demokratik liderlik tarzını tanımlamışlardır.

Bu çalışmalar neticesinde elde edilen verilere göre; otokratik liderlik tarzı ile idare edilen grup, liderleri yanlarında olduğu ve kontrol altında tutuldukları sürece çok başarılıdır. Ancak, çalışanlar yine de bu liderlik tarzından hoşnut değillerdir ve zaman zaman memnuniyetsiz davranışlar sergilemektedirler. Demokratik liderlik tarzının uygulandığı gruplarda ise, başarı diğer gruplar kadar yüksektir, bunun yanında çalışanlar da ortamdan hoşnuttur. Ayrıca, bu çalışanlar, liderleri yanlarında bulunmazken de aynı performansı göstermektedir. Likert'e göre (1967: 161), demokratik lider tarafından kullanılan, karar verme süreçlerine çoğunluğu dahil etme ve katılımcı yönetim teknikleri, çalışanları eğitmeye ve kazanmaya hizmet etmektedir, böylece, çalışanlar işi sahiplenir ve liderin var olmadığı ve denetlenmedikleri durumda da aynı performansı göstermeye devam ederler.

Tannenbaum ve Schmidt (1973: 4), liderlik davranışı, çalışanların süreçlere katılım derecesine göre, otokratikten (lider merkezli) demokratik (çalışan merkezli)

liderlik tarzına kadar değişik derecelerde ifade edilebilir. Bu tarzlar bir doğru üzerinde gösterildiğinde, her iki davranışın da belirli derecelerde temsil edildiği bir liderlik tarzı olduğu da görölmektedir. Liderlerin ne zaman demokratik ve ne zaman otokratik olması gerektiği konusunda örgütsel ve çevresel koşullar dikkate alınmalıdır. Örneğin, zaman baskısı mevcutsa ve çalışanların karar sürecine katılmaları zaman alacaksa, lider, otokratik tarzı benimsemeye yaklaşmaktadır. Diğer zamanlarda katılımcı bir davranış sergilenebilir. Ayrıca, lider ve çalışanlar arasındaki bilgi ve uzmanlık farkı da otokratik liderlik tarzına yaklaştırmaktadır, çünkü, çalışanları liderin seviyesine getirmek zordur. Ancak, çalışanların sahip olduğu teknik bilgi ve uzmanlık seviyesinde sürece dahil olmaları söz konusu olabilir.

1.1.3.2.6. Blake ve Mouton Yönetsel Diyagram Modeli

Blake ve Mouton (1985: 31) tarafından, Ohio State ve Michigan üniversitesi çalışmalarına bina edilen ve liderlik diyagramı olarak adlandırılabilcek, iki boyutlu bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaya göre liderler, insan odaklı ve başarı odaklı olmak üzere iki kritere göre 1’den 9’a derecelendirilir. Verilen puanlar, iki boyutlu bir grid yapı üzerine yerleştirilir ve bu kriterlerin birbirini etkileme dereceleri dikkate alınarak liderlik davranışı değerlendirilir.

Yönetsel diyagram modelindeki liderlik davranışları Blake ve McCauley (1991: 25) tarafından şu şekilde tarif edilmektedir;

- Zayıf liderin (1,1), hem başarı hem de insanlara ilgisi düşüktür,
- Otoriter lider (9,1), başarıya odaklanırken, insan faktörünü tamamen göz ardı eder,
- İnsancıl liderin (1,9) odak noktası insani ilişkilerdir, üretim ve başarıya ilgi düşüktür,
- Uzlaşmacı lider (5,5), dengelidir ve her iki değişkene de benzer şekilde önem verir,
- Takım lideri (9,9) ise, hem başarı, hem de insana yüksek alaka gösterir. Bu lider tipi maksimum verimin yanında, çalışanların da maksimum tatminin düşünmektedir.

1.1.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Liderlik çalışmalarına yapılan eleştiriler, farklı durumlarda, farklı liderlik tarzlarının daha etkili olacağını ifade etmektedir (Jung ve Avolio, 1999: 211). Bu düşünce, araştırmacıları, tüm şartlara uygun bir liderlik tarzı yerine, her farklı duruma uygun bir liderlik tarzı belirlenmesinin daha uygun olacağını iddia eden durumsal liderlik yaklaşımına götürmüştür. Bu teori, sadece lider ve takipçilerin değil, aynı zamanda içerisinde bulunan koşulların da dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir.

Başlangıçta, statik durumlar üzerinde durulurken zamanla araştırmacılar dinamik ortamlar üzerinde de çalışma yapmaya başlamışlar ve bu çalışmalar sonucunda en uygun liderlik tarzının duruma göre değiştiği, farklı koşulların farklı liderlik tiplerini gerektirdiği düşüncesi geliştirilmiştir.

Hersey ve Blanchard (1988: 169), liderlerin farklı tarzlar geliştirmeleri ve durumun gerektirdiği şekilde davranmaya hazır olacak biçimde esnek olmaları gerektiğini ifade etmektedir. Durumsal liderlikteki zorluk, liderin, farklı tarzlar geliştirmek ve duruma uygun liderlik tipine karar vererek uygulamak durumunda oluşudur.

Durumsallık yaklaşımı kapsamında en çok bilinen teoriler; amaç-yol teorisi, Fiedler'in durumsallık kuramı ile Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramıdır.

1.1.3.3.1. Amaç-Yol Teorisi

House ve Aditya (1997: 422) tarafından formülize edilen teori, insan ve görev odaklılık arasındaki durumsal birçok değişkeni ve etkilerini içermektedir. Bu teoriye göre her durum için uygun olan bir tek liderlik tarzı yoktur, bu yüzden, hangi durumda nasıl bir liderlik tarzının daha etkili olabileceğinin tespit edilmesi gereklidir.

DuBrin'e göre (1988: 533) yol-amaç liderlik modeli, hem performans hem de iş tatminini en üst düzeye çıkaracak şekilde, belirli bir durum için en uygun liderlik tarzını tanımlamakta kullanılabilir. Bu teoriye göre lider, kişisel ve örgütsel hedeflere

ulaşmak için çalışanların motivasyonunu arttırmaktan sorumludur. Motivasyon, çalışanların ödüllendirilmesi için ne yapması gerektiğinin netleştirilmesi veya çalışanların istekleri ve değerlerine uygun şekilde ödüllendirme araçları tespit edilmesi yoluyla artırılabilir.

House'a göre (1971: 325), amaç-yol teorisi; otoriterlik derecesi, kontrol ve denetim ve çalışanların kabiliyetleri gibi durumsal faktörleri, görevin yapısı, örgütsel hiyerarşı, liderin konumu ve çalışanlar arası ilişkiler gibi çevresel faktörleri, yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarı odaklı olmak üzere liderlik tarzları gibi faktörleri barındırmaktadır.

1.1.3.3.2. Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Fiedler'in kuramı, çevresel faktörlerin ve koşulların lider özellikleri ve lider davranışları ile etkileşim içerisinde, lider etkinliği ile nasıl bir ilişkisi olduğunu ortaya koyan bir çalışmadır (House ve Aditya, 1997: 421). Teori, durumun elverişliliğinin, görevin ve kişiye dönük lider davranışının etkililiğini belirlediğini ileri sürmektedir. Liderin, etkin bir liderlik sergileyebilmesi için, tarzının koşullarla uyumlu olması gerekmektedir. Bu teoriye göre bir lider, belli koşullarda etkin bir performans sergilerken, başka koşullarda etkili olamayabilir.

Fiedler (1972: 115), ilişkiye yönelik ve göreve yönelik olmak üzere iki liderlik tarzını ön plana çıkarmaktadır. Göreve yönelik liderler, öncelikle amaçların gerçekleştirilmesine odaklanırken, ilişki odaklı liderler yakın kişisel ilişkilere daha önem vermektedir. Fiedler, ilişki odaklı liderlerin işlerin olağan seyrinde olduğu istikrarlı durumlarda, görev odaklı liderlerin ise olağanüstü durumlarda (elverişli veya elverişsiz) çok başarılı olduğu sonucuna ulaşmaktadır.

Değişken faktörler ise üç başlık altında incelenmektedir; lider-takipçi ilişkisi, görevin yapısı ve liderin pozisyon gücü. **Lider-takipçi ilişkisi**, grup atmosferi ve güven derecesini, sadakati ve çalışanların lidere bağlılığını ifade etmektedir. **Görevin yapısı**, görevin gerekliliklerinin açıklık ve netlik derecesidir. **Pozisyon gücü** ise, bir liderin ödül ve ceza yetki derecesini ifade etmektedir.

Bu üç durumsal faktör birlikte değerlendirildiğinde, değişik koşulların elverişlilik derecesi hakkında fikir vermektedir. Bu kapsamda en elverişli koşulların

iyi seviyede bir lider-takipçi ilişkisi, tanımlanmış ve sınırları belirlenmiş görevler ile liderin yüksek konumsal güce sahip olduğu durumlarda sağlanabileceği söylenebilir. Buna mukabil, en istenmeyen ve elverişsiz koşullar, zayıf lider-takipçi ilişkisi, muğlak görevler ve zayıf konumsal güç kombinasyonunda gerçekleşecektir. Bu iki uç arasında, söz konusu faktörlerin durumuna göre durumun elverişlilik derecesi değişebilmektedir.

Fiedler'in teorisi hem kavramsal hem de metodolojik gerekçelerle eleştirilmiştir. Bununla birlikte, ampirik araştırmalar belirli önermelerin birçoğunu desteklemektedir ve lider etkinliğini tespit etmek adına önemli bir teori olmaya devam etmektedir.

1.1.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Kuramın temeli, farklı durumların farklı liderlik tarzları gerektirdiği düşüncesine dayanmaktadır. Etkili bir lider, liderlik tarzını farklı durumların gereklerine uyarlamalıdır. Buna göre liderler, çalışanların yetkinlik ve bağlılık derecelerini doğru değerlendirmek suretiyle, belirli bir durum için uygun liderlik tarzını belirleyebilir (Hersey ve Blanchard, 1988: 181). Ayrıca, teori, bir liderin liderlik tarzı seçimini etkileyen anahtar faktörün, astların görevle ilgili olgunluğu olduğunu ileri sürmektedir. Olgunluk ise, göreve yönelik sorumluluk alma ve motive olma seviyesini ifade eden psikolojik olgunluk ve işe yönelik performansı etkileyen tecrübe ve eğitim düzeyini ifade eden iş olgunluğu şeklinde iki boyutta değerlendirilmektedir.

Kurama göre, dört liderlik tarzı ile dört olgunluk seviyesi birbiri ile ilişkilidir. Bu kapsamda; olgunluk seviyesi düşük olan çalışanlara en uygun liderlik tarzı yüksek görev ve düşük ilişki odaklı liderlik, orta seviye olgunluk seviyesindeki çalışanlara en uygun liderlik tarzı yüksek görev ve yüksek ilişki odaklı dinamik liderlik tarzı, nispeten yüksek olgunluk seviyesindeki çalışanlara yönelik en uygun liderlik tarzı yüksek ilişki ve düşük görev odaklı liderlik, son olarak çok yüksek olgunluk düzeyindeki astlara yönelik en uygun liderlik tarzı ise düşük ilişki ve görev odaklı yetki devredici liderlik tarzıdır. Kuram, hem teorik hem de metodolojik gerekçelerle eleştirilmiştir. Bununla birlikte, durumsal liderliğin iyi bilinen

teorilerinden birisi olarak kalmıştır ve astların kabiliyetleri ile liderlik tarzı arasındaki etkileşime ilişkin önemli bilgiler sunmaktadır.

1.1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Köklü ve önde gelen liderlik yaklaşımları, genel itibariyle liderlik kavramına bakış açısını belirlemektedir. Ancak, bu teorilerin dışında yapılan bazı çalışmalarda ortaya konan ve lider ve çalışan kavramlarına farklı pencerelerden bakmayı sağlayan bazı çalışmalar mevcuttur. Müteakip maddelerde, literatürde çokça adı duyulan ve değişik çalışmalara konu olan liderlik teorilerinden bazıları ele alınacaktır.

Bu yaklaşımlardan bazıları hakkında kısaca bilgi verirken, çalışmanın konusu olan liderlik yaklaşımlarından etkileşimci, dönüşümcü ve pasif-kaçıncı liderlik hakkında, alt bileşenleri de dahil olmak üzere daha detaylı bilgi ve literatür taraması sonuçları arz edilecektir.

1.1.4.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi (Leader-Member Exchange)

Lider-üye etkileşimi teorisi, bilinen liderlik yaklaşımlarından farklı olarak, etkili bir liderlin özelliklerine odaklanmaz. Daha çok, lider ve astları arasındaki ilişkinin niteliği ve kalitesine odaklanır. Graen ve Uhl-Bien (1996: 238), lider-üye etkileşiminin başlangıçta etkileşimci bir tarzda olduğu, ancak, zamanla dönüşümcü bir nitelik kazandığını, Wang vd. (2005: 423), lider-üye etkileşiminin dönüşümcü liderlik için aracı bir rol üstlendiğini ifade etmektedir.

Lunenburg (2010: 2), çalışmalarında, liderlerin astları arasında ayrıma gittiğini ve bu ayrımın da rastgele olmadığını ifade etmektedir. Liderin, daha etkin iletişim kurduğu astlarına güven derecesinin diğerlerinden yüksek olduğu, onlara daha fazla sorumluluk verdiği, iletişim kanallarının daha açık olduğu, ayrıca, astların da liderden daha fazla bilgi aldıkları için ayrıcalıklı bir konu elde ettikleri ve kendilerinden beklenenin ötesinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmektedir.

Bununla birlikte, liderin etkin iletişim kurduğu grup dışında kalan astların ise kendilerini dışlanmış hissedebilecekleri ve örgüt amaçlarından uzaklaşabilecekleri, liderin iletişiminin kuvvetli olduğu grubu mümkün olduğunca genişletmesi gerektiği de ifade edilmelidir.

1.1.4.2. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik, ilk olarak Greenleaf tarafından gündeme getirilen ve geniş yankı uyandıran bir teori olarak ilgi görmüştür. Greenleaf'in (1977: 21) düşüncesi, en basit ifadesiyle "hizmetkar lider, önce hizmetkar"dır. Greenleaf'in teorisinin temellerini atmasının ardından, Spears (1995: 6) tarafından, hizmetkar liderlik kavramı akademik bir çerçeveye oturtulmuş ve hizmetkar lidere ait 10 temel özellik belirlenmiştir. Bu özellikler;

- Dinleme: Takipçilerin ihtiyaç ve isteklerini tanımlama,
- Empati: Astlarını anlama, değer verme ve saygı gösterme,
- İyileştirme: Takipçilerin temel ihtiyaçlarını tespit ve giderme, geleceğe hazırlama,
- Farkındalık: Bütüncül bir bakış açısına sahip olma, kendisinin ve çevrenin farkında olma,
- İkna: Baskı ve zor kullanma yerine kişisel ilişkilerle fikir birliği oluşturma,
- Kavramsallaştırma: Ufkun ötesini düşünerek vizyon oluşturma,
- Öngörü: Geçmişten alınan dersler, mevcut durum ve beklenen sonuçları birlikte değerlendirerek belirli bir durumun muhtemel sonuçlarını hesaplayabilme,
- Kahyalık: Örgüt içerisindeki başka insanlara hizmet etmeyi taahhüt,
- İnsanların gelişmesine adanmışlık: Örgüt üyelerini kişisel ve profesyonel olarak geliştirme,
- Takım inşa etme: Örgüt içinde destekleyici bir ortam oluşturma.

Greenleaf'in teorisinin yanında, hizmetkar liderliği farklı şekilde tanımlayan ve karakterize eden çalışmalar da yapılmıştır. Bunlardan Farling vd. (1999: 50), hizmetkar liderliğin bileşenlerinin, vizyon, güvenilirlik, güven ve hizmet olduğunu ifade etmektedir. Russell ve Stone (2002: 146), hizmetkar liderliğe ait; vizyon,

dürüstlük, tutarlılık, güven, hizmet, örnek olma, öncülük, takdir etme ve güçlendirme olmak üzere dokuz özellik sıralamıştır.

1.1.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderliğe ilişkin kavramsal ve uygulamalı çalışmalar 1970’li yıllardan itibaren yapılmaktadır. Ancak, karizma ifadesinin kullanılması Weber’e (1964: 106) dayanmaktadır. House ve Baetz’e göre (1979: 400) karizma, genel olarak sosyal bilimlerde, kişisel kabiliyetlerinin gücüyle, takipçileri üzerinde derin ve olağanüstü bir etki bırakan liderleri ifade etmektedir. Weber’in kullandığı anlamda karizma, eski Yunanca kelime kökeni itibariyle “Tanrı’nın lütfu”dur. Steyrer’e göre (1998: 811) karizma, bir liderin istisnai niteliğinin aurasına dayanır.

Karizmatik liderler, genellikle, temel değerlerin, kurumların, sistemin, örgüt meşruiyetinin sorgulandığı kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadır. Robbins ve Judge’a göre (2012: 211) karizmatik liderleri diğerlerinden ayıran özellikler; kendine, yetenek ve kararlarına tam bir güven, vizyon, statükoyla sınırlandırılmamış daha iyi bir gelecek düşüncesi, amaç ve yüksek risk alma kabiliyetidir.

1.1.4.4. Otantik Liderlik

ABD’deki büyük şirketlerde meydana gelen skandallar sonrasında, George vd. (2007: 1) tarafından, yüksek ahlak seviyesinde, kalıcı ve sağlam şirketler kurmaya kendisini adanmış, karakterli, otantik liderlere ihtiyaç duyulduğunun kaleme alınmasıyla, liderlik literatüründe yeni bir kavram daha sözlüğe eklenmiş oldu. Örgütlerin asıl ihtiyacı, amaca yürekten bağlı ve temel değerlerde samimi liderlerdir. Otantik liderler, karizmaları için değil, karakterleri, değerleri ve çalışanları müşteriler için değer üretmeye teşvik ve motive etme kabiliyetleri için önemlidir.

Otantik kelimesi, eski Yunanca kökü itibariyle, sözlük karşılığı olarak “kendini tanımak” olarak ifade edilebilir. Otantik davranışı Kernis (2003: 13), başkalarını memnun etmek, ödüllendirilmek veya cezadan kaçınmak farklı davranmak yerine, kişinin değerlerine, tercihlerine ve ihtiyaçlarına göre hareket etmesi olarak tanımlamaktadır. Avolio ve Gardner (2005: 319), otantik liderleri, kendisi gibi, başkalarının değerlerinin / ahlaki perspektifinin, bilgisinin ve gücünün de farkında

olan, başkaları tarafından nasıl algılandıklarını bilen, durumsal farkındalığı yüksek, kendinden emin, umutlu, iyimser, esnek ve ahlaki bir karaktere sahip liderler olarak tanımlamaktadır.

Her ne kadar otantik liderlere atfedilen özellikler, dönüşümcü, karizmatik, hizmetkar, manevi liderlik özellikleriyle büyük oranda örtüşse de, araştırmacıların uygulamaları olarak bu liderlik tipi konusunda yaptığı çalışmalar, kavrama belli oranda meşruluk kazandırmaktadır. Örneğin, dönüşümcü liderler de, otantik liderler gibi, iyimser, umutlu, gelişmeye açık ve yüksek ahlak seviyesine sahip olarak tanımlanmaktadır.

1.1.5. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

Liderliğe etkileşimci bakış açısı, dikkatleri, lider özelliklerinden lider-takipçi etkileşimine çekmiştir. İlk olarak Burns (1978: 4), politikacıların liderlik davranışları üzerine yaptığı araştırmada, politikacıların takipçilerini motive etmek için kullandıkları yöntemleri etkileşimci ve dönüşümcü olarak nitelendirmiştir. Bass (1985: 18) ise, Burns'ün teorisini politik bilimlerle örgütsel psikolojiyi birleştirmek suretiyle geliştirmiştir.

Burns (1978: 4), etkileşimci liderleri, takipçileri ile alışverişe dayalı bir ilişki içerisinde ve ödülle motive eden liderler olarak tanımlamıştır. Bu tip liderler, çalışanların ihtiyaçlarını potansiyel motivasyon araçları olarak görür ve onların işe ilişkin davranışlarının sonuçlarının farkında olmalarını sağlar. Lider-takipçi arasındaki bu tür bir alışveriş karşılıklı anlaşmaya dayanır ve lider tarafından ödüller bu anlaşmaya uygun olarak performansa göre dağıtılır.

Bass ve Avolio'ya göre (1995: 203), dönüşümcü tarzda liderlik edilen gruplar, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde daha üst seviyeye çıkarak, "emniyet ve güvenlik ihtiyacından, başarı ve kendini gerçekleştirmeye doğru" daha büyük amaçları gerçekleştirmeyi hedefler. Burns (1978: 4), liderlerin, astlarının istek ve ihtiyaçlarını gidererek onları etkileyen bir güç haline gelmeyi istediklerini ifade etmektedir. Çalışanların uygun şekilde desteklenmek suretiyle alt seviye ihtiyaçlarının karşılanması durumunda, dönüşümcü liderler onları ihtiyaçlar

hiyerarşisinde daha yukarıdaki hedeflere doğru bir gelişme sürecine sokabilirler. Bundan dolayı Bass (1985: 25), dönüşümcü liderlerin, değişimin önemli parçalarından biri olduğunu ifade etmektedir.

Dönüşümcü liderlerin, bir organizasyon vizyonu vardır ve bu vizyonu örgüt üyelerine yansıtırlar (Howell ve Avolio, 1993: 891). Yukl (1989: 271), dönüşümcü liderliğin, mikro seviyede liderin bir çalışan üzerindeki etkisi ve makro seviyede ise örgüt vizyonunu değiştirmek suretiyle değişime öncülük edecek büyük bir gücün harekete geçirilmesi olarak tarif edilebileceğini ifade etmektedir.

Bass (1985), Burns'ün (1978) ilk çalışmasındaki teorisinden pek çok konuda ayrılmaktadır. Burns (1978: 30), siyasi olarak dönüşümcü liderliği, ahlaki temelli bir seviyede ele alarak iyi ya da kötüyü tercih etmek şeklinde ifade ederken, Bass'ın buna benzer bir iddiası yoktur. Örneğin, Bass'a göre (1985: 46), Hitler, klasik dönüşümcü liderlik tarzıyla Almanlara bir vizyon sunmuş ve onları motive etmiştir, bu da dönüşümcü liderliğin ahlaki açıdan tarafsız bir alanda olduğunu gösterir.

Burns (1978: 185), ayrıca, liderlerin baskın özellikleri itibariyle ya dönüşümcü, ya da etkileşimci olabileceğini, her iki liderlik tipinin özelliklerini taşımasının ise çok nadir karşılaşılan bir durum olabileceğini ifade ederken, Bass (1985: 225), liderliği devamlı bir süreç olarak görerek etkili liderlerin, durumun gerektirdiği şekilde her iki liderlik tarzını da kullanabileceğini iddia etmektedir.

Bass (1985: 219), dönüşümcü liderlerin, özellikle çalışanlarla etkileşiminin ilk dönemlerinde, organizasyon hedeflerine ulaşmak için etkileşimci liderlik tarzına başvurabileceğini ifade etmektedir. Çalışanlara performans karşılığı ödül vaat etmek ve ödüllerin vaat edilen zamanda dağıtılması lider ve çalışan arasında güvenin tesis edilmesi için etkili bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu şekilde oluşturulan bir güven, liderlere örgüt vizyonunun değiştirilmesi gibi müteakip dönüşümcü faaliyetlerinde yardım edecektir.

Bass (1985: 32), Burns'ün (1978: 252-256) dönüşümcü liderlik modeline, çalışanların taleplerinin artırılmasını ilave etmiştir. Liderler, çalışanları daha üst seviye ihtiyaçları talep etmeleri konusunda teşvik eder ve onları başarmak için motive eder. Bass (1985: 87), çalışanlara normal çalışma seviyelerinin üzerine çıkararak organizasyon hedeflerini kendi hedeflerinin önüne koyduranın, bu yeni

talepleri olduğunu iddia etmektedir. Çalışanların taleplerindeki bu değişim, dönüşümcü liderler tarafından geliştirilen organizasyon vizyonundaki değişimden kaynaklanmaktadır.

1.1.5.1. Dönüşümcü Liderlik

Seksenli yıllardan sonra liderlik konusundaki araştırmaların odak noktası etkileşimci liderlik teorisinden, çalışanların kaliteye ve değerlere verdiği öneme doğru, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koymasına yönelmeye başlamıştır. Yukl (1989: 272), bu tür dönüşümcü ve karizmatik liderlik uygulamaları sayesinde, astların yöneticilere saygı duyması ve güvenmesi durumunda, kendilerinden beklenen performanstan daha fazlasını gösterecekleri ve bu sayede liderlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini artıracaklarını ifade etmektedir.

Kotter (1990: 3), liderliği “değişimle baş etmek”, Laub (2004: 5), “liderler ve takipçilerinin başlattıkları, paylaşılan bir amaç doğrultusunda, ortak bir vizyonu takip eden değişim sürecidir” şeklinde tanımlamaktadır. Bu bakış açılarında odak noktasının değişim olduğu dikkate alınarak dönüşümcü liderlik teorisinin de etkisiyle liderlik tanımına değişimin eklendiği söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik konusundaki ilk çalışmalar (Burns, 1978; Bass, 1985; House, 1977; Bennis ve Nanus, 1983; Howell ve Frost, 1989: 245) temelde kavramsal düzeyde, öncülleri ve etkilerine yönelik olarak yapılmış, sonraki dönemde yapılan araştırmalar ise bu kavramsal çerçevenin uygulamada denenmesine yönelmiştir. Genel olarak deneysel sonuçlar dönüşümcü liderlik özelliklerinin, çalışanların davranışları, gayreti ve kendisinden beklenen davranışları gösterme titizliğine etkisi olduğunu göstermektedir. Mesela, Bass (1985: 231), Howell ve Frost (1989: 245), dönüşümcü liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatminine, gayretine ve iş performansına olumlu olarak etki ettiğini gösteren pek çok deneysel çalışmaya referans vermektedir.

Howell ve Avolio’ya göre (1993: 892), dönüşümcü liderlik, performans ve ödül alışverişinin üzerindedir ve çalışanları bir vizyon ve misyon için kendi çıkarlarından vazgeçmeye götürür. Dönüşümcü liderler örgütlerin mevcut kural ve düzenlemelerinin sınırları ile kendilerini kısıtlamazlar. Organizasyonun statik

yapısına uymaktansa kendi vizyonlarını gerçekleştirmek için organizasyonu değiştirir veya kendilerine uydururlar. Dönüşümcü liderler tarafından yönetilen organizasyonlar, vizyon geliştiren, destekleyen liderlere sahiptirler. Bu tür liderler organizasyonu dönüştürürler ve heyecanlı çalışanlarla organizasyon amaçlarını gerçekleştirirler.

Lider, vizyonu oluşturmak zorunda olmayabilir, ancak lider yeni vizyonu kabul etmez ve aktif olarak desteklemezse, organizasyon için bir amaç değil, bir dilek olarak kalacaktır. Örgütsel değişimin son adımı, vizyonun örgüt üyelerine iletilmesidir. Bir liderin gerçekten dönüştürücü olmasını sağlayan; lider tarafından vizyonun çalışanlara aktarılması ve çalışanların vizyona sahip çıkmasıdır. Yeni vizyonun getirdiği değişiklikler, ancak organizasyon üyeleri tarafından kabul edildiğinde kurumsallaşacak ve örgütün parçası olacaktır.

Diğer taraftan, Bass ve Avolio (1994: 109) dönüşümcü liderliği dört alt boyutta incelemişler ve literatürde yapılan çalışmalarda, dönüşümcü liderlik bu alt boyutlara hitap eden özellikler olarak ele alınmıştır. Bu boyutlar;

- İdealleştirilmiş etki (*liderin idealleştirilip taklit edilmesi, karizmatik liderlik*),
- İlham verici motivasyon (*ortak bir hedefe ulaşmak için motive olma*)
- Entelektüel uyarım (*eski düşünce biçimlerinden kurtulmaya teşvik etme*),
- Kişisel ilgi (*ihtiyaçların bireysel ve adil olarak karşılanması*) olarak adlandırılmaktadır.

Bu özellikleriyle dönüşümcü liderler, astlarının tutumlarını, düşüncelerini ve değerlerini değiştirerek organizasyon hedefleri ve ortak çıkarları, kişisel çıkarların üzerine çıkarabilmekte ve herkesi bu hedeflere yönelik olarak birleştirebilmektedir (Grint, 1997: 207). Bu liderlik tipi, özellikle girift değişim ihtiyacı ile yüz yüze olan organizasyonlar için idealdir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 192).

1.1.5.1.1. İdealleştirilmiş Etki

Avolio, Bass ve Jung (1999: 442) tarafından, idealleştirilmiş etki, dönüşümcü liderlik boyutları arasında en önemli boyut olarak işaret edilmektedir ve dönüşümcü liderliğin, karizmayı da içeren boyutudur. Karizma ise, Bass (1988: 28) tarafından,

takipçilerinde sorgusuz güven ve mutlak itaat gibi güçlü duygular uyandırabilme kabiliyeti olarak tarif edilmektedir.

Jaussi ve Dionne'ye göre (2004: 19), karizmatik liderler kendilerine güvenirlir, güçlü inanç sahibidirler ve takipçilerinde tutku hissi uyandırırılar. Bununla birlikte, liderlerin geleneksel olmayan davranışları, garip giyimleri veya beklenmedik ve alışılmadık davranışları, karizmatik liderliğin bir parçası olarak düşünülebilir ve liderliğin bir bileşeni olarak kabul edilmiştir. Bass, Avolio, Jung, ve Berson'a göre ise (2003: 208), karizmatik liderler, ekip üyelerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyar ve riski ekip ile paylaşırlar. Ayrıca, bu liderler, davranış örneği belirleyip organizasyon kültürünü yönlendirebilirler.

Çalışanlar tarafından örgütün yeni vizyonunun kabul edilmesini, karizmatik liderlerin organizasyon üyeleri üzerindeki etkisi sağlar. Örgüt tarafından bu vizyonun kabul edilmesi, organizasyonun lider tarafından değiştirilmesine, dönüştürülmesine izin verdiğini ifade eden Waldman, Bass ve Einstein'a göre (1987: 183), karizmatik liderleri, etkinlik ve tatmin gibi performans ölçütlerinde pozitif değişimin en önemli kaynağı yapan şey, örgütün vizyonunu değiştirmek için nüfuz kullanma sürecidir.

Karizmatik liderler duygusal zekalarını, kendi duygularını kontrol etmek, astlarının duygularını anlamak ve astlarını etkilemek için kullanırlar (Goleman, 1995: 148). Üyelerin değerleri ve umutları ile ilgili bu iletişimin sağlanması, liderin vizyonu takıma aktarması için optimum kelimeleri ve eylemleri kullanmasını kolaylaştırır ve üyeleri yeni vizyonu uygulamaya ve önceki performanslarını aşmaya teşvik eder.

1.1.5.1.2. İlham verici motivasyon

Bass (1985: 123), ilham verici motivasyonu ilk olarak, karizmatik liderliğin bir alt bileşeni olarak tanımlamıştır. Bryman'e göre (1992: 125), bir liderin karizması, astlara ilham verilmesini destekler, ancak bu, olmazsa olmaz değildir. İlham veren liderler, örgüt üyelerinin uyarımı için semboller, beden dili ve kültürel simgeler gibi vasıtaları kullanabilir. Ancak, Gandhi gibi sessiz liderler de, en karizmatik liderler kadar ilham verebilir.

Çalışanlar, gelecek vizyonuyla motive olarak, grubun ihtiyaçlarını kendi menfaatlerinin üzerinde tutarlar. Yüksek amaç ve zorlu görev anlayışı, çalışanları normal performans düzeylerini aşmaya teşvik eder (Bass, Avolio, Jung, ve Berson, 2003: 207-208). Bu doğrultuda, çalışanların yalnızca dışsal ödüllerden değil, anlamlı ve zorlayıcı görevlerden de etkilendiği ve motive olduğu söylenebilir. Bu motivasyon, organizasyon vizyonunu gerçekleştirmek için çaba harcayan çalışanların kendilerine daha fazla güven duymasını sağlar, onlara daha tatmin edici bir deneyim yaşatır ve farklı hedef ve vizyonlara sahip diğer üyelerle çatışmalarına dahi sebep olabilir.

1.1.5.1.3. Entelektüel Uyarım

Bass'a göre (1985: 113), dönüşümcü liderliğin bir diğer bileşeni, entelektüel uyarımdır. Entelektüel uyarım, astların bireysel performansını ve problem çözme becerilerini geliştirmek, yaratıcı yeteneklerini kullanmak ve organizasyon için daha değerli hale getirmeye yönelik bir lider özelliğidir.

Liderler entelektüel uyarımı, takipçilerine, mevcut varsayımlara, değerlere ve beklentilere meydan okumalarını öğretmek için kullanır (Bass, 1985: 124). Entelektüel uyarımda risk alma, mevcut ve yeni problemleri çözmede yaratıcı olma önemlidir. Çalışanlar, yaratıcı fikir beklentisinde olurken (Bass, Avolio, Jung, ve Berson, 2003: 208), diğer yandan, Bass (1985: 134), zihinlerini organizasyonun performansı üzerinde olumlu bir etki yapmaya teşvik ederek motive olacaklarını belirtmektedir.

Parry ve Proctor-Thomson'a göre (2002: 77), dönüşümcü liderler, yenilikçiliği ve yaratıcılığı destekleyip teşvik ederek tehditleri fırsatlar haline dönüştürebilirler ve takipçileri de risk alma konusunda kendilerini güvende hissederler. Gayret, organizasyonun iç işleyişine ilişkin sorunlara değil, zorlukları çözmeye odaklanmıştır. Çalışanlar sorunların farkındadır, çözmeye motive olurlar ve örgüt sorunlarına müdahalede kendilerini yetkili hissederler. Bu güçlenme hissi, organizasyonun hızla değişen koşullara tepki verme kabiliyetini artırır.

Karizma ve entelektüel uyarıma ilişkin özellikler genellikle benzerdir (Bass, 1985: 93), nitekim, takım üyelerine entelektüel uyarım sağlayan, liderin örgüte yeni

bir vizyon sunma ve iletme kabiliyetidir ve bu aynı zamanda dönüştürücü liderliğin önemli bir özelliğidir. Çalışanlar, örgüt için yeni vizyonla teşvik edildiklerinde, önceki çaba seviyelerinin ötesine geçerken, kendi akıllarını kullanmaya ve organizasyonun amaçlarını kendi çıkarlarının önüne koymaya dönüştürülürler. Liderler, çalışanların becerilerini ve yeteneklerini anlamak ve bu yetenekleri geliştirmek zorundadırlar.

1.1.5.1.4. Kişisel ilgi

Liderler, farklılıklarını kabul ederek ve bu farklılıklara göre davranarak takım üyelerine hitap ettiğinde, lider-takipçi ilişkisi kişiselleştirilmiş olur (Bass, 1985: 136). Bryman'e göre ise (1992: 43), takipçilerin ihtiyaçları tek tek ele alınırken, tüm takıma adil davranılması esastır. Kişisel ilgi gören takım üyeleri, liderle özel bir ilişkisi olduğunu hisseder ve liderin kendi kişisel ihtiyaçlarına hitap edeceğine inanır.

Lider ve ast arasında kişisel bağın kurulması ve liderin astlarını tanıması sonucu, az tecrübeli üyelere daha sıkı denetim yapılırken, daha tecrübeli üyelere uygun düzeyde özerklik ve sorumluluk verilebilir (Bass, Avolio, Jung, ve Berson, 2003: 216). Hersey ve Blanchard (1988: 186), uygun denetleme seviyesinin belirlenmesinin, astın becerisine ve motivasyonuna dayalı liderlik tarzını değiştirmeye yönelik "durumsal liderlik" tekniklerine benzediğini ifade etmektedir. Kişisel muamele, etkileşimli liderlikteki koşullu ödülde, olumlu ve olumsuz ödüllerin belirlenmesine yönelik çalışanın kişisel özelliklerine göre hareket etme anlamına gelmektedir.

Diğer taraftan, astlar, liderlerden rehberlik ve koçluk desteği alarak yeteneklerini geliştirebilir ve takıma destek olma kabiliyetlerini artırabilir. Dönüştürücü liderler tarafından gerçekleştirilen bu gelişimci eylemler, örgütün daha etkili bir organizasyona dönüştürülmesine yardımcı olmak için yetki devri, gayri resmi iletişim ve mentorluğu da içerir. Bryman'e göre (1992: 132), takım üyelerine gösterilen kişisel ilgi, astların yeteneklerini, lidere güven ve saygısını arttırırken, lider, örgüt üzerindeki etki derecesini yükseltir.

1.1.5.2. Etkileşimci Liderlik

Lider etkinliğine geleneksel bakış, Burns (1978: 4) ve Bass (1985: 151)'in etkileşimci liderlik olarak tanımladığı kavram üzerine odaklanmıştır. Etkileşimci liderlik, yöneticinin vaat ettiği ödül ile çalışanın performansının takası üzerine kurulmuştur (Podsakoff vd., 1990: 113). Zaleznik'e göre (2004: 76), etkili etkileşimci lider, çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarını çok iyi tanımlayabilen ve çalışanların gösterdiği gayret ile ödül arasında kurduğu denge ile bu ihtiyaçlara cevap verebilen özellikleriyle liderlik ile yönetim arasındaki farkı belirsizleştirmektedir.

Etkileşimci liderlik tarzının temel fonksiyonu statükoyu korumaktır, etkinliğinin altında ise hedefe yönelik davranışlar ve “bu, bunun için” anlayışı yatar (Oke ve diğ., 2009: 66). Eğer organizasyon mevcut gelişiminden memnun ve bunu muhafaza etmek istiyorsa, bu liderlik tipi uygun bir seçenek olabilir (Bass, 1985: 165).

Yine, Bass (1990: 22) ve Twigg'e göre (2004: 19) etkileşimci liderler, daha çok belirlenmiş hedeflere, bu hedeflere ulaşmak için gerekli bilgiye, iş tanımlarına ve personeli motive etmek için çeşitli ödül ilişkilerine odaklanır. Bunları ise çalışanları, kaynakları ve ödülleri harekete geçirerek yapar. Bu liderlik tipinin alt boyutları, koşullu ödül ve istisnalarla yönetim (aktif) olarak sınıflandırılmaktadır.

1.1.5.2.1. Koşullu Ödül

Etkileşimci liderlikte, lider ve çalışan karşılıklı ilişkinin ekonomik değerini bilir ve kabul eder. Taraflar bu ilişkiye vaatler üzerinden bakar ve bunun ötesinde bir çaba ve muamele beklentisinde olmazlar. Etkileşimci ilişkileri tesis etmek kolay ve hızlıdır, fakat sınırlı süre ve kapsamda olduğunu ileri süren Burns'e göre (1978: 361), üzerinde anlaşılan vaatler yerine geldiğinde taraflar yeni bir müzakere ile yeni vaatler üzerinden ilişkiyi devam ettirirler veya yolları ayrılır. Lider-çalışan ilişkisi, liderin vadettiği ödülleri devam ettirebilme kabiliyetine bağlı olarak sürer. Bu ödülleri/karşılıklar ekonomik veya psikolojik, olumlu veya olumsuz şekilde kendini gösterebilir.

Bass'a göre ise (1985: 177), etkileşim tabanlı ilişkide çalışanlar, organizasyon hedeflerine değil, kendi çıkarlarına odaklanırlar. Çalışanlar, liderleriyle yaptıkları anlaşmaya göre ödüllendirilirler ve enerjilerini bu anlaşmaya göre maksimum faydayı sağlayacak şekilde kullanırlar. Organizasyon amaçları gibi daha yüksek seviyedeki amaçların gerçekleştirilmesine yönelik düşünceler ise, ancak bu amaçların sözleşmeye dahil edilmesi durumunda söz konusudur. Ödül ve karşılıkların idamesinin sağlanamaması durumunda lider, çalışan üzerindeki etkisini kaybedebilir.

Etkileşimci ilişkide, çalışanlar tamamen güçsüz durumda değildirler. Pasif çalışanlar olarak hareket etmekten ziyade, bu ilişkiyi etkileme gücüne sahiptirler. Çalışanlar, kendilerine teklif edilen ödülü müzakere edebilir veya reddedebilir (Deluga, 1988: 363). Lider, çalışanlarını tanımak, motivasyonlarını anlamak ve uygun ödülü teklif etmek durumundadır. Bu anlamda duygusal zekânın, astlarını anlama ve onların uygun şekilde motive edilmelerini sağlama bakımından liderin etkinliğini artırması söz konusudur (Barling, Slater ve Kelloway, 2000: 159).

Öte yandan, Bass'a göre (1985: 186), etkili etkileşimci liderler, çalışanlarına görevlerini net olarak ifade eder, hedeflere nasıl ulaşılacağını açıklar, performans değerlendirme kriterleri konusunda aydınlatır, çalışma esnasında geri beslemede bulunur ve hedeflerin başarılmasının tamamlanmasının ardından ödülleri verir.

1.1.5.2.2. Aktif İstisnalarla Yönetim

İstisnalarla yönetim, liderin, iş süreçlerine ve astlarına müdahale seviyesine göre tanımlanmakta, aktif ve pasif istisnalarla yönetim olarak iki seviyede değerlendirilmektedir. Aktif istisnalarla yönetim, etkileşimci liderlik davranışı içerisinde değerlendirilirken, pasif istisnalarla yönetim pasif-kaçıncı liderlik davranışı kapsamında değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, etkileşimci liderlik tarzının ikinci bileşeni, liderin, beklenen performans dışına çıkılması durumunda müdahale etmesini öngören aktif istisnalarla yönetimdir (Bass, 1985: 205).

Aktif istisnalarla yönetim; amaçların ve görev talimatlarının açıklanmasını gerektirir. Liderler, astlarının çalışma performanslarını gözlemler ve aralarındaki anlaşmaya uygun olarak ödülleri verir. Çalışanların beklenen performanstan

fazlasını göstermeleri durumunda ekstra olarak ödüllendirilmeleri söz konusudur. Beklenen performansın altında kalmaları durumunda ise cezalandırılmaları muhtemeldir. Böylece, yönetici, çalışanların performanslarının düzeltilmesi ihtiyacı ortaya çıktığında ve yalnızca gerekirse kendini göstererek müdahalede bulunur.

Aktif istisnalarla yönetim tarzını benimseyen liderler, standartları koyarlar ve daha sonra devamlı olarak her bir astının performansını gözlemlerler (Bass, 1985: 206). Aktif liderler, performans kaymalarını düzeltmek, görevleri açıklığa kavuşturmak ve geri besleme sağlamakta çabuk davranırlar ve çalışanlara performanslarının devamlı gözetim altında olduğunu göstererek sözleşmeye atfedilen önemi kuvvetlendirirler. Bu açık izleme faaliyeti, çalışanların performanslarını artırmalarını sağlar.

1.1.5.3. Pasif-kaçınmacı liderlik

Bass'a göre (1985: 211) pasif-kaçınmacı liderlik, liderliğin üçüncü tarzı olarak veya bazen de liderliğin olmadığı alan olarak nitelenir. Bu şekliyle, ne dönüşümcü liderliğin ilham veren tarzına, ne de etkileşimci liderlikte olduğu gibi, lider ve çalışan arasındaki performans ve ödül anlaşmasının mahiyetine uygunluk gösterir.

Geyer ve Steyrer'e göre (1998: 1), istisnalarla yönetim ve pasif-kaçınmacı liderlik tarzı, çalışanların performans hedeflerinin yakalandığı ve standart prosedürlerin yerine getirildiği sürece çalışanlara müdahil olmamayı ifade eder. Ancak, liderin bu tutumu, faaliyetlere müdahale etmekten kaçınmayı ve liderin etkisini işe yansıtamaması sonucuna götürür.

Liderden beklenen karar ve direktiflere rastlanmaz, amaç ve hedefler belirsiz hale gelebilir ve görevleri çalışanların kendilerine göre ayırması, önceliklendirmesi ve icrası beklenir. Lider ve çalışanların üzerinde uzlaştığı amaç ve hedeflerden yoksunluk, aynı zamanda performans değerlendirmesinin de ortadan kaybolduğunun bir göstergesidir. Pasif-kaçınmacı bir lider tarafından yapılan ödüllendirmenin ise, gerçek performans ölçümlerine göre olmadığından, çalışanları motive etmesi beklenemez.

Pasif istisnalarla yönetim, aktif istisnalarla yönetimden farklı olarak liderlerin yalnızca hedeflenen standartlara ulaşamadığında müdahalesini öngörür (Bass, 1985:

212). Bass ve Avolio'ya göre (1993: 116), aktif liderler, performansta bir kayma olup olmadığını gözlemleyerek sürece müdahale ederken, pasif liderler, süreç sonunda, ancak başarısızlık gerçekleştiğinde müdahale ederler. Bundan dolayı pasif liderler, genellikle müdahale eksikliğinden dolayı düşük performans ve başarısızlık gerçekleştiğinden, etkili liderler olarak değerlendirilemezler.

1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Organ (1988: 3) tarafından tarif edildiği şekliyle örgütsel vatandaşlık davranışı, “vazifenin yerine getirildiği ortamı sosyal ve psikolojik olarak destekleyen davranışlardır”. Bu kapsamda, örgütsel vatandaşlık davranışına örnek olarak verilebilecek karakteristik davranışlar; iş arkadaşlarına yardım etme, ilave görevler için gönüllü olma, organizasyona faydası olan faaliyetlere iştirak etme gibi olumlu veya çalışma şartlarından şikayet etme, iş arkadaşları ile huzursuzluk yaşama gibi organizasyon performansını düşürecek davranışlardan kaçınma gibi davranışlardır (Organ, 1988: 13; Ertürk, Yılmaz ve Ceylan, 2004: 190). Bu tanımlara ilave olarak, Schnake (1991: 739), örgütsel vatandaşlık davranışını, organizasyonun değişik birimlerine (kişi, grup, departman veya organizasyonun tümüne) yönelik olarak icra edilen fonksiyonel, görevin dışında ve prososyal (pozitif, yardıma ve sosyalleşmeye yönelik) davranışlar olarak tanımlamaktadır.

Organizasyonlar, herhangi bir iş tanımında bulunmayan işleri yapacak çalışanlara sahip olmayı ister ve ihtiyaç duyarlar. Araştırmalar göstermiştir ki, bu tür çalışanlara sahip olan işletmeler, olmayanlara göre daha üstün performansa ulaşabilmektedir (Alizadeh ve diğ., 2012: 498). Organ (1988:3) tarafından yapılan tanımda ise, örgütsel vatandaşlık davranışı, “çalışanların, iş tanımlarında ve ödül/ceza sistemlerinde bulunmamasına rağmen, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmaya yönelik olarak yaptıkları iş ile ilgili, gönüllü kişisel davranışlar” olarak tasvir edilmektedir.

Smith ve diğ. (1983: 654), buradan yola çıkarak, iş tanımlarında bulunmayan ve organizasyon tarafından beklenemeyecek, ancak, yerine getirilmesi durumunda organizasyonun fayda sağladığı bu tür davranışların neler olduğunu ortaya koymaya yönelik bir çalışma yapmış, bundan beş yıl sonra Organ (1988: 7), çalışmayı

geliştirerek örgütsel vatandaşlık davranışını beş alt boyutta incelemiş ve bu boyutları ölçen bir ölçek geliştirmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, yukarıda ifade edildiği şekliyle, başlangıçta, bireysel olarak sergilenen ekstra rol davranışları, prososyal davranışlar ve çalışma hayatının doğal seyrinde gerçekleşen örgütsel davranışlar olarak ele alınırken, araştırmacılar tarafından öncülleri (bu davranışların sergilenmesini sağlayan faktörler) ve etkileri konusunda yapılan çalışmaların yanında çok sayıda sektörde de araştırma konusu edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimine bakıldığında, ilk olarak bu tür ifadelerin Chester Barnard (1938: 9) ve Daniel Katz (1964: 135) tarafından kullanıldığı görülmektedir. Onların çalışmalarında dikkat çeken husus, “normal görev davranışları” ve “gelişmeye yönelik ve doğal davranışlar” ayrımı yapılmasıdır. Katz ve Kahn (1978: 379), örgütün sağlıklı ve fonksiyonel olarak hayatta kalmasını ve gelişmesini sağlayan davranışları, organizasyona katılma ve kalma, görevin gerektirdiği işleri yerine getirme ve kendisine biçilen rol davranışlarının ötesinde gelişmeye ve yeniliğe yönelik davranışlar olarak üç kategoriye ayırmış ve bu son kategorideki davranışları ekstra rol davranışları olarak tanımlamıştır. Organ (1988: 2) tarafından da, bu tür davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak isimlendirilmiştir. Yine, Organ (1988: 3), davranışın görev ya da rol icabı bir gereklilikten kaynaklanmadığını, iş tanımında bulunmadığını ifade eder, daha çok kişisel tercihten kaynaklanır ve terk edilmesi durumunda da bir ceza uygulanması söz konusu değildir. Diğer bir deyişle, örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi herhangi bir teşvik düşüncesi olmadan, bireysel olarak sergilenen davranışlardır ve zorunlu görevin gereklerine ilave olarak gönüllü yerine getirilir.

1.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bileşenleri

Bu boyutlandırma Organ (1988: 6) tarafından geliştirilerek diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket tabanlı bilgilendirme ve sivil erdem olmak üzere beş boyutta incelenmiş ve bu tasarım genel kabul gören bir sınıflandırma olmuştur.

1.2.1.1. Diğergamlık (Altruism)

Kendisinden başkasını düşünme ve ya özgecilik olarak da adlandırılan diğergamlık, bir çalışan ile ilgili bir sorun veya göreve yönelik olarak çalışma arkadaşlarına yardım etme güdüsü olarak tanımlanabilir. Bireysel performansı artırarak grup etkinliğine katkı sağlar.

Bu yardım, işe gelmeyen bir çalışanın sorumluluklarını gönüllü olarak üstüne alarak faaliyetlerin aksamamasını sağlama, iş yükü ağır olan çalışma arkadaşına destek olma, yeni işe başlayan ve henüz adapte olmaya çalışan personele yardımcı olma gibi farklı alanları içerebilir.

1.2.1.2. Nezaket (Courtesy)

Çalışanların kendiliğinden, gönüllü, organizasyona ilişkin problemleri azaltmaya yönelik davranışlarıdır. Mevcut bir problemin ortadan kaldırılmasına yönelik olan diğergamlığın aksine nezaket, problemlerin ortaya çıkmamasına odaklanan bir davranış olarak öne çıkar.

Bu davranış şekli, alınacak kararlar öncesinde veya harekete geçmeden, yapılacak faaliyetin başkalarının işlerini etkilememesini sağlamak maksadıyla bilgilendirmeyi öngörür. Böylece birbirine bağlı faaliyetlerin olumsuz etkisinden kaçınmayı sağlar ve örgüt içerisinde soruna sebep olmayı engeller. Yapılacak düzenlemelerden önce, ilgili çalışanların bilgilendirilerek görüşlerinin alınması veya tedbir almalarının sağlanması gibi faaliyetler bu tür davranışlara örnektir.

1.2.1.3. Vicdanlılık/İş Disiplini (Conscientiousness)

Çalışanların minimum görev tanımlarından ve iş gereklerinden daha fazla gayret ve performans gösterme isteğidir. İş disiplinine sahip bir çalışanın kendisine göre belirlediği davranış kuralları vardır. Örneğin, böyle bir çalışan geçerli bir mazereti olsa bile katılmasının iyi olacağını düşündüğü bir faaliyetten vazgeçmez. Yardımın bir bireye yönelik yapılmasına ilişkin olan diğergamlığın aksine, iş disiplini olan bir çalışanın davranışlarının sonuçları daha genel bir faydaya hizmet eder.

Vicdanlılık, işe devam, geç kalmama, gerektiğinde fazla mesai yapma, zamanı etkin kullanma, yazılı ve yazılı olmayan kurallara uyma ve örgütün düzenini sağlama gibi davranışları ifade etmektedir.

1.2.1.4. Centilmenlik (Sportmanship)

Bu davranış, işin, görevin veya çalışma ortamının doğasından kaynaklanan sıkıntıları tolere eden ve şikâyet etmekten kaçınan çalışanları tasvir etmektedir .

Bu davranışı gösteren çalışanlar, olumsuzluklardan etkilenerek iş performanslarını düşürmez, liderlerine bağlılıkları tamdır, şikayetle vakit harcamaz ve sorunları olduğundan daha büyüterek işin aksamasına sebep olmazlar. Liderlerin çizgisinde faaliyetlerin yürütülmesini sağlar ve örgütün çıkarlarının zarar görmesine müsaade etmezler.

1.2.1.5. Erdem (Civic virtue)

Çalışanların, organizasyonun işlerini takip etmesi, faaliyetlere ilgi göstermesi gibi ilgi seviyesini gösteren, toplantılara katılım, bilgilendirme elektronik postalarını okuma, doğrudan kendisi ile ilgili olan veya olmayan konularda yapıcı tavsiyelerde bulunma olarak ortaya çıkan davranışlardır (Graham, 1986: 18).

Bu davranış psikolojisi, her seviyedeki çalışanın örgütün faaliyetleri üzerine düşünmesi, iş geliştirmesi, kendini sorumlu hissederek sorumluluk alanı dışındaki diğer süreçler hakkında da bilgi sahibi olması ve fikirlerini açık yüreklilikle paylaşması gibi faaliyetleri de kapsar.

1.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Unsurları

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılan çalışmaların önemli bir bölümünün odaklandığı konu, bu davranışların sergilenmesine zemin hazırlayan unsurlardır. Literatürde en çok dikkat çeken unsurları, iş tatmini (Bateman ve Organ, 1983: 594; Organ ve Konovsky, 1989: 162; Organ ve Lingl, 1995: 344), ücret adaleti algısı (Organ ve Konovsky, 1989: 162), içsel ve dışsal iş tutumları (Organ ve Ryan,

1995: 786; Williams ve Anderson, 1991: 655), kişisel özellikler (Organ, 1994: 473) ve örgütsel bağlılıktır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493; Carson ve Carson, 1998: 205). Bunların yanında, yapılan çalışmalarda örgütsel güven, adalet algıları ve yaş, cinsiyet, çalışma yılı vs. gibi demografik özelliklerin de örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olabileceği ifade edilmektedir (Farh, Podsakoff ve Organ, 1990: 718; Moorman, 1991: 848; Niehoff ve Moorman, 1993: 533).

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılan ilk çalışmalar, genel itibariyle çalışanların kişisel özellikleri, karakter yapıları ve liderin desteği üzerinde yoğunlaşmıştır (Bateman ve Organ, 1983: 534; Smith ve diğ., 1983: 659; Organ, 1988: 34). Daha sonraları, liderlik tarzları ve daha çok dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları da örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmalarında konu edilmeye başlanmıştır (Podsakoff ve diğ., 1990; Podsakoff, MacKenzie, ve Bommer, 1996). Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000: 533), örgütsel vatandaşlık davranışları araştırmalarında, bu davranışların sergilenmesini sağlayan kişisel özellikler, görev özellikleri, örgütsel karakteristikler ve lider davranışları olmak üzere 4 temel kategorinin öne çıktığını ifade etmektedirler.

Bu araştırmalara göre, iş tutumları, görev değişkenleri ve değişik şekillerdeki lider davranışları örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en kuvvetli öncüllerdir. Bu dört kategori içerisinde değerlendirilen hususlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkileri müteakip maddelerde kısaca ifade edilmektedir.

Birinci olarak, kişisel özellikler; manevi faktörleri, karakter özelliklerini, rol algılamasını, demografik değişkenleri ve çalışanın kabiliyetlerini ifade etmektedir. Manevi faktörler, çalışanın tatminini, örgütsel bağlılığı, adalet algısını ve lider desteği algılamasını ifade etmektedir ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif bir ilişki içerisindedir (Bateman ve Organ, 1983: 594; O'Reilly ve Chatman, 1986: 497). Karakter özellikleri kapsamında değerlendirilen hususlar ise, geçimlilik, iş disiplini, pozitif/negatif tutum gibi özellikler olup, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinin çok kuvvetli olduğu ifade edilmektedir. Rol algılamasının da, rol çatışması ve belirsizlik kapsamında, özellikle diğergamlık, nezaket tabanlı bilgilendirme ve centilmenlik ile kuvvetli bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Podsakoff vd. (2000: 527), demografik özellikler (örgütte çalışma süresi ve cinsiyet) ile çalışanın

kabiliyetlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı ile tutarlı bir ilişkisi olmadığını ifade etmektedir.

İkinci olarak, görev özellikleri; göreve ilişkin geri beslemeyi, iş rutinini ve iş tatminini ifade etmektedir ve genel olarak önemli derecede örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu, görev geri beslemesi ve içsel iş tatmini pozitif etkiye sahipken, yapılan işlerin rutin hale gelmesi örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilemektedir (Podsakoff vd., 2000: 532).

Üçüncü olarak, örgütsel karakteristikler; biçimselleştirme, kalıplaşma, danışmanlık ve personel desteği, birlik/birliktelik, ödüller, liderden mekânsal uzaklık ve algılanan örgütsel desteği ifade eder. Araştırmalar bunlar arasında biçimselleştirme, esneklikten uzaklaşma/kalıplaşma, danışmanlık ve personel desteği, ödüller ve liderden mekânsal uzaklığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile tutarlı bir ilişki içerisinde olmadığını göstermesine karşın, grubun birliği ve algılanan örgütsel desteğin tutarlı ve önemli derecede örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Podsakoff vd., 2000: 542).

Son olarak, lider davranışları; daha çok dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışlarını ifade etmektedir. Genel olarak vizyon belirleme, model oluşturma, amaç odaklı davranışlar, yüksek performans beklentisi, ve entelektüel uyarımı kapsayan dönüştürücü liderlik davranışlarının tamamı önemli derecede örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir (Podsakoff, MacKenzie, ve Bommer, 1996: 294). Etkileşimci liderlik davranışları ise, örgütsel vatandaşlık yönelimleri bağlamında değişkenlik göstermektedir. Tahmin edilebildiği gibi cezaya dayalı yönetim, örgütsel vatandaşlık davranışına negatif olarak etki ederken, ödüle dayalı yönetim pozitif etkiye sahiptir (Podsakoff, MacKenzie, ve Bommer, 1996: 295; Podsakoff vd., 2000: 549). Bunun yanında, destekleyici liderlik davranışları da örgütsel vatandaşlık davranışının bütün boyutları ile oldukça yüksek oranda anlamlı ilişki içerisinde.

Belirtilen yönler ile ilgili olarak, Podsakoff vd. (2000: 558) tarafından yapılan analizde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile en yüksek oranda ilişkili olduğu değerlendirilen boyutlar, iş tutumları, görev değişkenleri ve liderlik davranışlarıdır. Dönüştürücü liderlik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında tespit

edilen kuvvetli bağlantı, etkili liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkması arasındaki sabit bağa vurgu yapmaktadır. Bunun ötesinde dönüşümcü liderlik davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bütün boyutları ile anlamlı bir ilişki içerisindedir. Böylece, liderlerin örgütsel vatandaşlık davranışı formasyonunda oldukça kritik bir yere sahip olduğu söylenebilir.

1.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkileri

Bu konuda yapılan araştırmalar bireylere yönelik etkiler ve örgüt seviyesinde görülen etkiler olmak üzere iki temel başlık altında toplanabilir. Araştırmalarda elde edilen verilere göre bireysel bazdaki etkiler: performans değerlendirme, yönetimin ödül kararları ve çalışanın kendini geri çekmesi (işe devamsızlık veya ayrılma) gibi sonuçları içermektedir. Örgütsel seviyedeki etkiler ise; üretkenlik, verimlilik, maliyet etkinliği ve kârlılık gibi değişik alan ve ölçeklerde etkinlik olarak kendisini göstermektedir (Podsakoff vd., 2009: 135).

1.2.3.1. Bireysel Etkiler

Örgütsel vatandaşlık davranışının bireylere yönelik etkilerine ilişkin olarak, performans değerlendirme, ödüllendirme ve çalışanın işe devamsızlığı veya ayrılması gibi geri çekilme davranışlarına odaklanılmıştır. Yapılan pek çok araştırma, örgütsel vatandaşlık davranışı ile yüksek performans değerlendirmesi ve ödüllendirme arasında ilişki olduğunu ifade etmektedir (Allen ve Rush, 1998: 255; MacKenzie ve diğ., 1991: 137; Johnson, Erez, Kiker, ve Motowidlo, 2002: 812; Podsakoff ve diğ., 2009: 136). Çünkü bu sonuçlara yol açan diğergamlık, sivil erdem ve centilmenlik gibi vatandaşlık davranışları kolay fark edilebilir somut davranışlardır ve aynı zamanda yönetim fonksiyonlarının işlerliği ve etkinliğini de artırır. Dolayısıyla bu davranışlara karşılık olarak yönetim, yüksek performans değerlendirmesi ve ödül şeklinde karşılık vermektedir. Ayrıca, yöneticiler, vatandaşlık davranışlarını örgüte bağlılık için bir ölçü olarak kullanır (Shore, Barksdale, ve Shore, 1995: 1598) ve bu davranışları sergileyenler yöneticiler tarafından pozitif ayrımcılığa tabi tutulan personel haline gelir. Bununla birlikte performans değerlendirmesinin yükselmesi ve ödül sisteminin bu davranışlara

karşılık olarak çalışması da personele pozitif olarak tesir eder (Podsakoff vd., 2009: 136).

Diğer bazı araştırmalarda da, çalışanın geri çekilme davranışı göstermesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmacılar, vatandaşlık davranışı gösterme seviyesinin düşmesini personelin geri çekilmesinin bir göstergesi olduğunu ifade etmektedir, aynı şekilde örgütsel vatandaşlık davranışı seviyesinin yüksek olması da tersi durumun bir göstergesi olarak algılanmalıdır (Chen vd., 1998: 927; Podsakoff vd., 2009: 136). Sonuç olarak bu konudaki yazın, yüksek oranda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bir çalışanın, işe devam ve işten ayrılma davranışından uzak olduğunu ortaya koymaktadır.

1.2.3.2. Örgütsel Etkiler

Örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütün toplam etkinliğin artmasında önemli rolü olduğunu ifade eden araştırma sayısı oldukça fazladır (Borman ve Motowidlo, 1993; Organ, 1988). Organ ve Konovsky'nin (1989: 163) önerdiği gibi etkinlik, örgüt genelindeki bireylerin gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarının toplamı vasıtasıyla artmaktadır. Konu hakkında yapılan araştırmalarda ifade edilen şekliyle, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları olarak ifade edilen davranışlar, aynı zamanda üretkenliği, verimliliği ve maliyet etkinliği de sağlayan çalışan davranışları olarak kendini göstermektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 355; Walz ve Niehoff, 2000: 314; Koys, 2001: 104; Dunlop ve Lee, 2004: 69).

1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Liderlik İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışının; çalışanların iş tatmini, (Podsakoff vd., 1990: 135), örgütsel bağlılıkları (Bycio vd., 1995: 472), liderden memnuniyeti (Podsakoff vd., 1990: 136), işten ayrılma düşüncesi (Bycio vd., 1995: 473) ve performansı (Yammarino vd., 1993: 87) ile ilişkili olduğu görülmektedir. Literatürde, dönüştürücü liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu gösteren çok sayıda araştırma bulunmaktadır

Etkileşimci liderlik, çalışanın yeterli performansı gösterdiği takdirde ihtiyaçlarının karşılanabileceğini bildiği karşılıklı bir değiş-tokuş süreci olarak tanımlanmaktadır (Burns, 1978: 361). Dönüşümcü liderlik ise; liderin, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını aşmalarını sağlayarak organizasyon amaçları ve vizyonu doğrultusunda motive etmesi şeklinde gelişen bir süreci ifade etmektedir. Değişik örgütsel yapılarda yapılan pek çok karşılaştırmalı çalışmada (Bass, Avolio, ve Goodheim, 1987: 18; Deluga, 1988: 362; Seltzer ve Bass, 1990: 697; Waldman, Bass, ve Yammarino, 1990: 164; Yammarino ve Bass, 1990: 159) çalışanların etkinliği ile dönüşümcü liderlik davranışlarının, etkileşimci liderlik davranışlarına göre daha pozitif bir ilişki içerisinde olduğu aktarılmaktadır.

Araştırmalar, dönüşümcü liderliğin etkisi daha güçlü olmak üzere (Podsakoff vd., 1996: 294) her iki liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan ve/veya dolaylı bir biçimde etkili olduğunu göstermektedir. Türkiye’de yapılan araştırmalarda da (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 277; Çetin vd., 2012: 30) benzer sonuçlar elde edilmiştir.

1.3.1. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Dönüşümcü liderliğin örgütsel etkileri konusunda pek çok çalışma yapılmış, ancak, bunların çoğunluğu, çalışanların iş tanımları gereği göstermeleri gereken performansı incelemiştir. Yeteri kadar ilgi çekici ve önemli olmasına karşın, dönüşümcü liderlik davranışlarının asıl önemli etkisi, Graham’ın (1988: 76) dediği gibi, görev tanımı performansı değil, onun ötesinde gösterilen ekstra performansa ilişkindir.

Daha önce yapılan teorik ve uygulamalı çalışmalar, dönüşümcü liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri üzerinde etkisi olduğunu ifade etmektedir. Bu çerçevede, dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkileri olması da muhtemeldir (Podsakoff, Todor ve Skov, 1982: 819). Yani, dönüşümcü liderlik davranışlarının, lidere güven gibi bazı araçlar vasıtasıyla dolaylı yollardan örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemesi de söz konusu olabilir. Bu yönde astların lidere güveninin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği ve

dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında potansiyel bir aracı rolü üstlendiği söylenebilir (Podsakoff vd., 1990: 133).

Shani ve Somech'e göre (2011: 362), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları, çalışanların ben merkezci ve başkalarını düşünen özelliklerine göre değişen oranda örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Yani, çalışanların dışa dönük özellikler gösterdiği ölçüde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu, benmerkezci özellikler gösterdiği ölçüde etkisinin azaldığını göstermektedir. Etkileşimci liderlik için ise tam tersi bir durum söz konusudur; yani takipçilerin dışa dönük özellikleri etkileşimci liderlik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini zayıflatmakta, benmerkezci özellikleri ise etkileşimci liderlik-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini kuvvetlendirmektedir.

Literatüre bakıldığında, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik yapılan çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmaların bazılarında elde edilen bulgulara bakılacak olursa;

- Podsakoff vd. (1996: 289) tarafından; vizyon belirleme, model oluşturma, amaç odaklı davranışlar, yüksek performans beklentisi ve entelektüel uyarımı kapsayan dönüşümcü liderlik davranışlarının tamamının örgütsel vatandaşlık davranışları ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu,
- Pillai vd. (1999: 913), Podsakoff vd. (1996: 290) tarafından; dönüşümcü liderliğin daha güçlü olmak üzere, etkileşimci liderlik tarzının da örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde doğrudan ve/veya dolaylı bir biçimde etkili olduğu,
- Podsakoff vd. (1990: 135) ve Kim (2012: 885) tarafından; dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerine doğrudan bir etkisi olmadığı, ancak lidere güven, duygusal bağlılık, adalet gibi araçlar vasıtasıyla dolaylı olarak etki ettiği,
- Tonkin (2013: 57), Lee ve diğ. (2013: 61), Dilek (2005: 136), Çetin vd. (2012: 28-30), Arslantaş ve Pekdemir (2007: 277) ve Asgari ve diğ. (2008: 239) tarafından; dönüşümcü liderlik davranışının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini doğrudan ve pozitif yönde etkilediği,

- Mevcut çalışmaya benzer tarzda, çok uluslu bir çalışma ortamında 52 ülkeden hemşireler üzerinde, Suliman (2009: 307) tarafından yapılan araştırmada, dönüşümcü liderlikle, ekstra gayret davranışlarının yüksek oranda birbiri ile ilişki içerisinde oldukları ifade edilmektedir.

1.3.2. Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Etkileşimci liderlik davranışlarının boyutlarından birisi olan ödüle dayalı yönetim (koşullu ödüllendirme), örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi bakımından üzerinde durulan ve pek çok araştırmaya konu olan önemli bir lider davranışıdır. Öte yandan, ödüle dayalı yönetim, çalışanların rol ve vazife gereklerine vurgu yapan ve beklentilerini somut veya psikolojik ödüllerle destekleyen lider davranışlarını ifade etmektedir (Bass, 1998: 34). Bu davranışlar, astlarla, yapılacak işin gereklerini, istenen sonuçlarını ve bunun sonucunda gösterilecek performansa karşılık verilecek ödülleri açıklığa kavuşturmayı öngörmektedir.

1980’li yıllardan itibaren yapılan çalışmalarda, ödüle dayalı yönetimin, çalışanların tavır ve davranışları üzerinde olumlu etkisi olduğu (Walumbwa vd., 2004: 262) ortaya konmuştur. Ancak, söz konusu davranışların takipçilerin davranışları üzerinde negatif etkisi olduğunu iddia eden çalışmalar da mevcuttur, (Howell ve Avolio, 1993: 892). Etkileşimci liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik yapılan çalışmalarda elde edilen bulgulara bakıldığında;

- Podsakoff vd. (1990: 135) tarafından; etkileşimci liderlik davranışının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri konusunda doğrudan ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu,
- Dilek (2005: 137) tarafından; koşullu ödüle dayalı liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışına anlamlı bir etkisi olmadığı,
- Asgari vd. (2008: 240) tarafından; koşullu ödüllendirmenin anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu,
- Çetin (2012: 24) tarafından; etkileşimci liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına anlamlı ve negatif yönde bir etkiye sahip olduğu,

- Jahangir vd. (2004: 80) tarafından; liderlik tarzlarının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde belirli bir dereceye kadar etkiye sahip olduğu, asıl önemli olanın ise, lider-üye etkileşimi ve ilişkinin kalitesi olduğu ifade edilmektedir.

1.3.3. Pasif-Kaçınmacı Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Pasif kaçınmacı liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik yapılan çalışmalarda elde edilen bulgulara bakıldığında;

- Dilek (2005: 136-137) tarafından; istisnalarla yönetimin örgütsel vatandaşlık davranışına pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu,
- Çetin vd. (2012: 25) tarafından; pasif kaçınmacı liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına negatif yönde bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir.

Çalışmamızda ise, liderlik tarzları bağımsız değişken olmak üzere, sadece örgütsel vatandaşlık davranışı bir bütün olarak değil, liderlik tarzlarının her bir örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinin olup olmadığı ve varsa derecesinin ortaya konması hedeflenmektedir.

1.4. Lidere Güven

Güven, muhatabın davranışları veya niyeti konusundaki pozitif beklentiden kaynaklanan, risk almayı ve hassas bir durumda bulunmayı gönüllü olarak kabul etmeyi ifade eden psikolojik bir durumdur (Rousseau vd., 1998: 394). Whitener vd.ne göre (1998: 513), güven kavramı üç boyutu ile incelenebilir. Birincisi, güvene konu olan diğer tarafın iyi niyetle davranacağına olan inanç veya beklentidir. İkincisi, karşı tarafın davranışlarının sonuçlarına maruz kalmaya ve bu riske katlanmaya gönüllü olmaktır. Üçüncüsü ise, kendini karşı tarafa belirli ölçüde bağımlı hale getirmektir.

Literatürdeki tanımlamalar, güven kavramının; gönüllü olarak risk alma (Butler, 1991: 644; Schoorman vd., 2007: 347), takibi mümkün olmayan durumlarda dahi kişisel çıkarların korunacağına ve gözetileceğine ilişkin pozitif beklenti (Dirks, 2000: 1004), ve diğer kişilerin niyet, samimiyet, motivasyon, karakter, tutarlılık ve güvenilirliği konusunda yapılan bir değerlendirme (Rousseau vd., 1998: 395) gibi temel bileşenleri olduğunu ortaya koymaktadır.

Karakteristik bir özellik olarak güven, çevresel faktörlerden bağımsız olarak kişisel güven eğilimini de ifade eder. Rotter'a göre (1967: 444), herkesin içinde belirli bir derecede, birlikte hareket ettikleri kişilere karşı pozitif bakma ve iyi niyet atfetme eğilimi vardır. Çalışanların lidere güvenleri, liderin kişisel özellikleri ve davranışlarından kaynaklanabileceği gibi, liderin temsil ettiği örgüt değerlerine de güveni yansıtmaktadır (Zucker, 1986: 67). Birçok araştırma, lider davranışları ile astlarının onlara güvenleri arasında kuvvetli bağlar olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, Butler (1991: 646), şeffaflık, adalet, sadakat, tutarlılık ve dürüstlük gibi lider davranışları ile lidere güvenin etkileşimi olduğunu ve lidere güveni etkilediğini ifade etmektedir. Bunun yanında, Kirkpatrick ve Locke, (1996: 47); Podsakoff vd, (1990: 135); Shamir ve Lapidot'un (2003: 464) yaptıkları çalışmalar gibi, lidere güven ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında ilişki olduğunu gösteren çalışmalara da rastlanmaktadır.

Pek çok araştırmacı, lidere güvenin aynı zamanda çalışanların yönetimi desteklemesini, yönetime bağlılığını, yönetimin kararlarını kabullenmeye yatkınlığını artırdığını ve çalışanları organizasyon hedefleri için gayret sarf etme konusunda daha istekli hale getirdiğini ifade etmektedir (Podsakoff vd., 1990: 132). Yine, benzer bir bakış açısıyla, çalışanların lidere güveninin, etkili liderliğin olmazsa olmazı olduğu ifade edilmektedir (Bennis ve Nanus, 2003: ii; Dirks ve Ferrin, 2002: 621).

Rousseau ve McLean Parks'a göre (1993: 30), lidere güven'in etkilerine bakacak olursak, ast ile lider arasında güven bağı tesis edildiği takdirde;

- Bilgi paylaşımının kolaylaşmasını sağlayarak lidere sorunları önceden teşhis edebilme ve önlem alma ve yeni yaklaşımlar geliştirebilme imkânı vereceği,
- Çalışanların kendilerinden beklenenden daha yüksek performans gösterme isteğinin tetikleneceği,

- Öğrenmeyi kolaylaştıracağı,
- Kişisel ve kurumsal performansın artmasına katkıda bulunacağı,
- Liderin ve ortaya koyduğu değerlerin ast tarafından izlenmesini kolaylaştıracağı ifade edilmektedir.

Yang ve Mossholder (2004: 597) tarafından, lidere güvenin, çalışanların göreve yönelik ve görev dışındaki performansını artırdığı, dolayısıyla çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili bir girdi oluşturduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, lider-ast etkileşiminde bir karşılıklılık söz konusu olmasına karşın, güven konusunda böyle bir zorunluluk olmadığı ifade edilmektedir (Brower, Schoorman, ve Tan, 2000: 231; Schoorman vd., 2007: 347).

1.4.1. Liderlik Tarzları ve Lidere Güven

Bell'e göre (2002: 45), liderler, astları ile ilgilendikleri, mentorluk yaptıkları ve liyakatli olarak kabul gördükleri ölçüde astları tarafından güvenilir olarak algılanmaktadır. Bunun aksine, bencil davranışlar, astların potansiyelini takdir etmeme, eleştiri ve suçlamada aceleci davranma ve liyakatsiz olarak algılanma durumlarında ise astlarının güvenini kaybetmektedirler. Bütün liderlerin aynı zamanda mentor olduğunu iddia etmek ise mümkün değildir. Evans (1996: 39), yöneticiler mentorluk rolü üstlendiğinde hem bireylerin hem de organizasyonun fayda sağladığını ifade etmektedir. Buna ilaveten, çalışanların liderlerine güven algılarını etkileyen pek çok faktör olduğu ve bunlar arasında mentor rolü üstlenen liderin davranışları olan, çalışanların değerlerini takdir etme, kendilerini değerli hissetmelerini sağlama, onların mesleki ve kişisel tatmin ile faydalarını düşünmenin de bulunduğu ifade edilmektedir.

Colquitt, Scott, ve LePine'in (2007: 910) ifadesine göre, etkileşimci liderlik davranışları, liderin dürüst ve adaletli algılanmasına yardımcı olduğu ve lider-ast etkileşiminde belirsizlikleri azalttığı sürece astların lidere güvenlerini artırmakta ve kendilerinden beklenenin ötesinde performans göstermesine katkı sağlamaktadır. Bu durum, ast ile lider arasında güven bağı oluştuğunda ast'tan beklenen en önemli sonuçlardan olduğu için önem arz etmektedir. Çalışanların lidere duydukları güvenin

derecesi arttıkça, göreve yönelik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında da bir artış olması beklenmektedir.

Liderlik davranışlarının, organizasyondaki güven seviyesinin artması konusunda önemli bir faktör olduğu tartışıl原因 bir konudur (Covey, 2006: 14; Greenleaf, 1977: 104; Drucker, 2003: 204). Liderler, kendilerine duyulan güveni, davranışları vasıtasıyla sağlar ve sürdürürler. Whitener vd. (1998: 516), lidere güvenin öncelikle liderin davranışsal tutarlılığı, bütünlüğü, yetki paylaşımı ve yetki devri, iletişim ve ilgi gösterme derecesinden etkilendiğini ifade etmektedir.

Norman, Avolio, ve Luthans'a göre (2010: 350), günümüz liderlerinin karşı karşıya oldukları bir zorluk da, astların, liderlerini değişimi yönetebilecek ve karmaşık durumlara çözüm bulabilecek birisi olarak görmelerini sağlamaktır, bu da, lidere güvenin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Liderin astlarını kendi vizyonu doğrultusunda harekete geçirmeye ihtiyacı olduğundan, güven, lider için önemli bir yere sahiptir (Bass, 1985: 224). Bennis ve Nanus (2003: ii) da, Podsakoff vd. (1990: 132) gibi, etkili liderlerin astlarının güvenini kazananlar olduğunu ve dönüşümcü liderlikle lidere güven arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ifade eder.

Benzer şekilde Boal ve Byrson'ın (1988: 12) dönüşümcü liderlik modelinde, lidere güven önemli bir role sahiptir. Schoorman vd. (2007: 350), güvenin risk alma davranışının önemli bir öncülü olduğunu söyler. Son olarak Yukl vd.ne göre (1996: 312) astların kendilerinden beklenenin ötesinde davranış göstermeleri konusunda motive olmalarında en önemli değişkenlerden birisi lidere olan güvenidir.

Liderlik literatürü, liderin zor zamanlarda sergilediği davranışlar ve astları ile iletişim kabiliyetinin gelecekteki güven ilişkisinin temelini oluşturduğunu göstermektedir (Kasper-Fuehrer ve Ashkanasy, 2001: 241). Astlar açısından ise lidere güven derecesi, iş tatminini, örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansını etkileyen önemli bir girdi oluşturmaktadır (Connell, Ferres, ve Travaglione, 2003: 570; Costa, 2003: 605; Dirks ve Ferrin, 2002: 613). Liderlerin iletişim kabiliyeti, çalışanların kurumsal aidiyetini güçlendirmekte ve kendisini değerli hissetmesini sağlamaktadır, bu da çalışanın lidere olan güvenini artırmaktadır, zira daha önce de ifade edildiği gibi, hem bireysel hem de verimlilik anlamında örgütsel fayda söz konusudur (Willemyns vd., 2003: 126).

Dönüşümcü liderler, karmaşık problemleri çözme konusunda astlarını desteklerken, bir taraftan da onları eğitirler, böylece astlarını gelecekteki problemlerle baş etme konusunda hazırlamış olurlar (Butler vd., 1999: 18). Bunun yanında, Burns'e göre (1978: 4), bu tip liderler, astlarının motivasyonlarını "kendini gerçekleştirmek" gibi daha üst ihtiyaçlara yöneltirler. Dolayısıyla bu tür lider davranışlarının (karizma, entelektüel uyarım, kişisel ilgi) astlar tarafından, lidere güvenin öncüllerinden olan yardımseverlik/iyi niyet olarak algılanması doğal karşılanabilir. Astların kuvvetli ve zayıf taraflarını gözlemleyerek onlara saygı duymak ve ilgi göstermek de astlar tarafından algılanan liderin güvenilirliğini güçlendirmektedir (Conger, Kanungo ve Menon, 2000: 749; Gillespie ve Mann, 2004: 590). Bunların yanında, eğer lider yeni sorunlara karşı astlarını yeni yaklaşımlar ve yaratıcı çözümlerle destekleyerek geliştiriyorsa yine astları açısından yardımseverlik ve iyi niyetini pekiştiriyor demektir ki astlar, liderleri kendileri ile ilgileniyor ve destekliyorsa onunla daha derin bağlar kurmaktadır.

Toplumdaki pek çok problem insanların kişisel ve kamu çıkarları arasında tercih yapmak zorunda olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu duruma genel olarak "sosyal çıkmaz" denmektedir (Weber vd., 2004: 281). Bir sosyal çıkmaz durumunda herkesin kamu çıkarları doğrultusunda hareket etmesi, kişisel çıkarlarını tercih etmesine oranla çok daha kazançlıdır, ancak, kişiler açısından kendi çıkarını tercih etmek daha kazançlı olabilir.

Mulder vd.ye göre (2006: 1314), çalışanlar arasında işbirliği ve verimliliği artırmak maksadıyla, etkileşimci liderlik tarzında olduğu gibi, bir yaptırım sistemi kurulduğunda, astlar bu yaptırımlardan kaçınma imkânı bulduğu zaman sistem geri tepmektedir. Ancak, etkileşimci liderlik davranışları ile lidere güven arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade eden birçok araştırma olduğu da literatürde görülmektedir (Butler vd., 1999: 22; MacKenzie, Podsakoff ve Rich, 2001: 23; Dirks ve Ferrin, 2002: 613; Gillespie ve Mann, 2004: 591-592).

1.4.2. Askeri Liderlik ve Lidere Güven

Hannah ve Sowden (2013: 3), askeri liderliği, liderlikten ayıran şeyin liderliğin kendisi değil, içeriği ve koşulları olduğunu ifade etmektedir. Askeri liderlerin içinde

bulunduğu koşullar ise genellikle tehlikeli veya aşırı olarak adlandırılır. Sweeney, Matthews ve Lester (2011: 4), bu tehlikeyi şu şekilde tanımlamaktadır; "Askeri ortamlar, liderlerin ve grup üyelerinin, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için fiziksel ve psikolojik refahlarını riske atan eylemlere düzenli olarak katılacağı son derece dinamik ve öngörülemeyen ortamlardır. Liderler ve astlar, görevlerini yerine getirmekteki başarısızlığın yalnızca kuruluşları için değil, aynı zamanda hizmet ettiği insanlar için de felaket sonuçları doğurabileceğini kabul eder."

Bartone (2006: 134), modern askeri harekatlarda altı temel gerilim kaynağı olduğunu ileri sürmektedir; tecrit (ailelerden ayrı kalmak), belirsizlik (açık olmayan görevler, komuta yapısındaki karmaşa vs.), güçsüzlük (güvenlik ve harekata yönelik kısıtlamalar), bıkkınlık, tehlike (tehdit) ve iş yükü. Bu stres kaynakları değerlendirildiğinde, askeri bakış açısıyla ilk göze çarpanların tehlike ve belirsizlik olmasına karşın, özellikle uluslararası askeri harekatlarda bıkkınlığın etkisinin gözden kaçırılmaması önemlidir. Çünkü bazen askeri harekatlar uzun süre önemli bir iş yapmadan beklemeyi gerektirmektedir. Anlamlı bir çalışma ya da yapıcı faaliyet eksikliği, strese neden olur ve liderin moral ve motivasyonu idame ettirebilmesini gerektirir.

1.4.3. Liderlik Tarzları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Lidere Güven İlişkisi

Organizasyonu etkileyen değişkenleri beraber ele alarak aralarındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalar şunlardır; liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Jiao vd., 2011); liderlik tarzı algılaması ve örgütsel vatandaşlık davranışı ve çatışma yönetiminin aracılık rolü (Soieb vd., 2013); dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi (Çetin, 2012); sporda örgütsel vatandaşlık davranışı, liderlik, takım ruhu ve tatmin ilişkisi (Aoyagi ve diğ., 2008); lider-çalışan etkileşimi teorisi ve dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi (Rofcanin ve Mehtap, 2010); dönüşümcü liderlik algılaması, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Kent ve Chelladurai 2001); değişim odaklı örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak dönüşümcü liderlik (Dominguez vd., 2013); dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların

lidere güvenine, tatminine ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri (Podsakoff ve diğ., 1990).

Bu çalışmalara liderlik tarzları, lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi açısından bakıldığında ilginç olarak nitelenebilecek sonuçlara ulaşılmaktadır. Şöyle ki; Podsakoff ve diğ. (1990: 135) dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışına doğrudan etkisi olmadığını, ancak lidere güven aracılığıyla dolaylı etkisi olduğunu, etkileşimci liderlik özelliklerinin ise örgütsel vatandaşlık davranışına (*diğergamlık ve centilmenlik*) doğrudan ve pozitif etkisi olduğunu, lidere güvene ise etkisi olmadığını ifade etmektedir. Pillai ve diğ. (1999: 929) ve Kim (2012: 886)'de yaptıkları araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşmışlar ve dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine doğrudan bir etkisi olmadığını, ancak, lidere güven, duygusal bağlılık, adalet gibi araçlar vasıtasıyla dolaylı olarak etki ettiğini ifade etmişlerdir. Anılan araştırmalarda ulaşılan sonuçlara karşın, Tonkin (2013: 57), Lee ve diğ. (2013: 61), Dilek (2005: 136), Çetin (2012: 28-30), Arslantaş ve Pekdemir (2007: 277) ve Asgari ve diğ. (2008: 239) gibi araştırmacılar, dönüşümcü liderlik davranışının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini doğrudan ve pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Liderlik tarzları ve lidere güven ilişkisi konusundaki literatüre bakıldığında;

- Bennis ve Nanus (2003: ii) ile Podsakoff ve diğ. (1990: 132) tarafından yapılan çalışmalarda, etkili liderlerin astlarının güvenini kazananlar olduğu ve dönüşümcü liderlik tarzıyla lidere güven arasında doğrudan bir ilişki olduğu,
- Boal ve Byrson (1988: 12)'ın dönüşümcü liderlik modelinde, lidere güvenin önemli bir role sahip olduğu, liderlerin, astları ile ilgilendikleri, mentorluk yaptıkları ve liyakatli olarak kabul gördükleri ölçüde astları tarafından güvenilir olarak algılandıkları,
- Bell (1996) tarafından, yöneticilerin mentorluk rolü üstlendiğinde hem bireylerin hem de organizasyonun fayda sağladığı,
- Butler vd. (1999: 25), MacKenzie, Podsakoff ve Rich (2001: 29), Dirks ve Ferrin (2001: 619), Gillespie ve Mann (2004: 591-592) tarafından, etkileşimci liderlik tarzı ile lidere güven arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmekte,

Pasif-kaçınmacı liderlik tarzı ile lidere güven arasındaki ilişkiye yönelik ise önemli bulgulara rastlanmamaktadır. Ancak, bazı çalışmalarda etkileşimci liderlik içerisinde değerlendirilen pasif kaçınmacı liderlik tarzı, ayrıca ele alınmadan, etkileşimci liderliğin bir boyutu olarak değerlendirilmiştir.

Yukarıda yapılan araştırmalara bakıldığında, ulaşılan sonuçlar, aynı teorinin her yerde ve şartta geçerli olmayabileceğini açıkça göstermektedir ki, bunun sektörel, kültürel, kurumsal vb. gibi pek çok sebebi olabilir. Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik son yıllarda ABD’de çeşitli sektörlerde çok fazla çalışılmış ve kuvvetli bir yazın ortaya konmuştur, ancak, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorilerinin taktiklerini kullanarak başarılı olabileceğini düşünen yöneticiler değişik kültürlerle birlikte çalışmak zorunda kaldıklarında başarısız olabilirler (Jung ve Avolio, 1999: 215; Kopelman ve Rosette, 2008: 66). Son zamanlarda sayıları artan uluslararası şirketlerde, değişik kaynaklardan gelen personelin bir arada çalışması da bu sorunu göz önüne getirirken, değişik kültürlerin bir arada çalışmasına ilişkin olarak ayrıca çalışma ihtiyacı olduğu görülmektedir.

BÖLÜM II

KÜLTÜR

2.1. Kültür Kavramı

Schein'e göre (2004: 1) kültür, insanı çevreleyen, insanların birbiri ile etkileşimi ve liderlik davranışları tarafından şekillendirilen, davranışları yönlendiren ve kısıtlayan, yapısal rutinler, kurallar ve normlar ile düzenlenmiş ve oluşturulmuş dinamik bir olgudur. Antropologlar tarafından kullanılan ve kabul gören genel tanımıyla, toplumların tarihlerinin seyri boyunca geliştirdiği adetleri ve ritüelleri ifade eder. Yönetim bilimciler tarafından ise, “örgütlerin, çalışanları, kabul ettikleri değerler ve inançlar etrafında geliştirdikleri iklim ve uygulamalar” olarak tanımlanmaktadır.

Kültürün kavramının en ilgi çekici yönü, çok görünür olmamasına karşın, etkileri güçlü ve önemli ölçüde bilinçdışı olan olguları ifade etmesidir. Davranışların sonuçları görülebilir, ancak, insanları bu şekilde davranmaya iten veya yönlendiren sebepler her zaman açıkça fark edilmeyebilir. Aynen, karakter ve kişilik özelliklerinin insan davranışlarını yönlendirdiği veya kısıtladığı gibi, grup içerisindeki insanları da grup norm ve değerleri yönlendirmektedir. Dolayısıyla kültür, ilk bakışta soyut bir kavram olarak görülmesine rağmen, davranışsal sonuçları oldukça katı ve belirgindir.

Doktorluk, mühendislik, avukatlık, muhasebecilik, ekonomist, akademisyen ya da askerlik gibi değişik meslek üyeleri sadece işe ilişkin teknik bilgi değil, aynı zamanda bu mesleklerin belirli norm ve değerlerini de içselleştirir. Bu kurallardan bazılarının ihlali durumunda ise gruptan dışlanma dahil bazı yaptırımlarla karşılaşılabilir. Bazı durumlarda, bu kural ve değerlerin şekillendirdiği davranışlar insanları şaşırtabilir, kızdırabilir veya makul insanların bu şekilde davranmaması gerektiği düşüncesine sebep olabilir. Ancak, kültür kavramının ve örgüt içerisindeki dinamiklerinin anlaşılması durumunda, sadece bu davranışların aslında normal olabileceğini değil, aynı zamanda bunların ne kadar yerleşik, derin, katı ve değiştirilmesinin zor olduğu da anlaşılacaktır.

Kültür'ün var olduğu, grup bireylerinin davranışlarını etkilediği ve grup üyeleri için önemli olduğu herkes tarafından kabul edilse de, herkesin farklı şekilde tarif edeceği ve ortak bir tanımda buluşulmasının zor olduğu da bir gerçektir. Akademik olarak yapılan çalışmalarda da çeşitli yaklaşımlar ortaya konmuş, Hofstede (1980, 1991), Schultz (1995), Martin (2002) gibi araştırmacılar tarafından farklı yönleri ele alınmıştır.

Weick'e göre (1995: 71), kültür kelimesi, davranış kalıpları, norm, gelenek, ritüel, değer vs. gibi pek çok kelimenin yanında, yerleşik olmayı, derinliği, kapsayıcılığı ve bütünlüğü de ifade etmektedir. Aynı zamanda kültürün karakteristik özellikleri olan bu ifadelerle kısaca bakılacak olursa;

- Yerleşik olma: Bir grup veya örgüt içerisinde bir davranışın kültürel olması, yalnızca herkes tarafından paylaşılan bir değer olduğunu ifade etmez, aynı zamanda yerleşik ve kalıcı olduğunu, kolayca değiştirilemeyeceğini, grup üyelerinden bazılarının gruptan ayrılması durumunda dahi bu davranış kalıbının kalmaya devam edeceğini ifade eder.
- Derinlik: Kültür, örgüt/grubun en derininde, genellikle bilinçaltında, soyut ve daha az görünür bir parçasıdır. Derinlerde yer alan bu özelliklerin de aynı zamanda kalıcılığı güçlendirdiği de söylenebilir.
- Kapsayıcılık: Bir davranış, kültür haline geldiğinde, yayılmacı bir özellik gösterir ve bütün grup/örgüt fonksiyonlarında kendini hissettirir.
- Bütünlük: Kültür, grup/örgütün iklimini, değerlerini, ritüellerini ve davranışları birleştiren, birbirine bağlayan, uyumlu hale getiren bir özelliğe sahiptir ve kültür kavramı bu davranış ve değerlerin toplamından daha fazlasını ifade etmektedir.

2.2. Kültürün Boyutları

Trompenaars ve Hampton-Turner (1997: 6), kültürün, grup üyelerinin problemleri çözme ve ikilemlerden kurtulma yolu olarak gösterildiği bir ortamda, uluslar arasında büyük kültürel farklılıklar olduğunu ve bu farklılıkların iş yapma ve örgütleri yönetme tarzlarını da önemli ölçüde etkilediğini ifade etmektedir. Kültürel

sınırlar geçildiğinde ortaya çıkan temel sorun; uluslararası şirketlerin, kültürel farklılıkları görmezden gelerek, kendi ülkelerinde başarılı olan yönetim tarzlarını uygulamaya çalışması sonucu, yönetim süreçlerinin azalan etkinliğine ilişkindir. Buradan yola çıkarak, bir “en iyi yönetim şekli” olmadığı ve “kültürel farklılıkların yönetim tarzlarına etki ettiği”ni tespit etmek gerekmektedir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997: 195).

Kültürel farklılıklar, uluslararası örgütlerin başarısında önemli bir role sahipken, bu konudaki temel problemlerden bir tanesi de, bu farklılıkları ve etkilerini objektif ve ölçülebilir kriterler belirleyerek tespit etmektir. Bu sorunun çözümüne yönelik olarak yapılan araştırmalarda kültür, kategorilere ayrılmış, insanların günlük hayata dair davranış ve yaklaşımları belirlenerek farklı boyutlarda ele alınmıştır. Araştırmacıların yaptıkları uygulama ve tespitlerine kısaca göz atmak, kültür konusunu farklı boyutlarıyla anlamayı kolaylaştıracaktır.

Parsons (1991: 43), kültürel sistemlerin, insanların karar ve tercihleri ile insan ilişkilerindeki tavırlarını belirleyen sembol, norm ve değerler ağı olduğunu ifade etmektedir. Bu değer ve norm ağı ise, birbiri ile zıt kutuplardaki 5 çift kültürel boyut ile açıklanabilir;

- Duygusal – duygusal tarafsız,
- Bireysel - kolektif,
- Evrensel – ayrıntıcı,
- Bahane – başarı,
- Özgül – yaygın.

Kluckhohn ve Stroedbeck’e göre (1961: 49); farklı kültürlerden insanlar, farklı değerler hiyerarşisine sahiptir ve bu değerlerin önem derecesi kültürden kültüre değişmektedir. Bu önem derecesini belirleyen 5 kriter tespit edilmiştir;

- İnsan doğası,
- Dünya ve doğayla ilişkiler,
- İnsan ilişkileri,
- Zaman ve mekana bakış açıları,
- Faaliyetler.

Trompenaars ve Hampten-Turner (1997: 225); her kültüre göre farklı önceliklerin olabileceği zıt kutuplar şeklinde 7 kültürel boyut tanımlamıştır;

- Evrensel – ayrıntıcı,
- Bireysel - kolektif,
- Duygusal – duygusal tarafsız,
- Özgül – yaygın.
- Bahane – başarı,
- Zamana duyarlı – zamana duyarsız,
- İçsel yönelimli – dışsal yönelimli.

House vd. (2004) tarafından başlatılan GLOBE Projesi (*Global Leadership and Organizational Leadership Effectiveness-Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği*) kapsamında, 62 ülkede, 951 örgüt ve 17.370 yöneticinin katılımıyla elde edilen veriler değerlendirilmiştir. House vd. (2004: 45), dokuz kültürel boyut tanımlamıştır;

- Güç mesafesi: İnsanların gücün dağılımına ilişkin beklentilerini ifade etmektedir,
- Belirsizlikten kaçınma: Sosyal kurallar, normlar ve prosedürlerin gelecek hakkındaki belirsizliği azaltmasına yönelik beklentileri ifade eder,
 - Atılganlık: İnsanların ilişkilerinde ısrarcı, çatışmacı olma derecesidir,
 - Kurumsal toplulukçuluk: Toplumsal faaliyetlerde kaynakların dağılımı ve birlikte hareket etmeye yönelik beklentileri ifade eder,
- Grup içi toplulukçuluk: İnsanları ait oldukları grup, aile, örgüte bağlılık dereceleridir,
- Gelecek odaklılık: İnsanların geleceğe yönelik planlama, yatırım vs. gibi beklenti dereceleridir,
- Performans odaklılık: İnsanların performansının artırılmasına yönelik teşvik ve ödüllendirme derecesini ifade etmektedir,
- İnsan odaklılık: İnsanların fedakarlık, dürüstlük ve cömertlik gibi özelliklerine verilen değeri ve teşviktir,
- Cinsiyet eşitliği: Toplumdaki cinsiyet ayrımının derecesini ifade etmektedir.

Schwartz (1999: 24), aile, eğitim, ekonomi, siyaset, din vs. gibi sosyal hayattaki değerler konusundaki faaliyetler, amaçlar ve hareket tarzlarına odaklanmış ve insanların, günlük hayattaki problemleri, 3 tip kültürel boyuttaki tercihlerle çözmeye çalıştığını ifade etmiştir,

- Muhafazakarlık – özerklik: birey ve topluluk arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir,
- Hiyerarşi – eşitlik: Sosyal yapının muhafazasına yönelik en iyi davranış tarzına ilişkindir,
- Ustalık – ahenk: İnsanların doğa ve sosyal çevre ile ilişkilerine yöneliktir.

Kültürel farklılıklar konusunda en kapsamlı çalışmalardan bir tanesi Geert Hofstede tarafından yapılmıştır (Hofstede, 1980, 2001). Hofstede'nin ilk çalışması olan “kültürün sonuçları” (1980), örgüt yönetimi-kültür ilişkisinde önemli bir yere sahip olmuştur.

Uluslararası ölçekte yapılmış çalışmalar bağlamında önemli yere sahip bir çalışma ile Hofstede, 40 ülkedeki 100 binden fazla IBM çalışanı ile gerçekleştirdiği araştırmasında kültürlerin belirli boyutlar bakımından benzerlikleri ve farklılıklarını ortaya koymaya çalışmış ve kültürleri; bireycilik-toplumculuk, güç mesafesi, dişilik-erkeklik ve belirsizlikten kaçınma olarak dört boyutta incelemiş ve bu kavramların hangi uluslara ait yönetici ve çalışanlarda belirgin kültürel özellikler olarak ortaya çıktığını saptamaya çalışmıştır. Bu çalışmadan sonra Hofstede, 22 ülkede üniversite öğrencileri ile yapılan araştırma sonucunda beşinci boyut olarak “konfüçyusçu dinamizm” veya “uzun döneme odaklanma” boyutunu eklemiş, müteakiben altıncı boyut olarak “heveslilik ve kısıtlılığ” ilave etmiştir.

Güç Mesafesi: İlk boyut olan güç mesafesi, üstlerle astlar arasındaki güç dengesini ifade etmektedir. Genel olarak güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde; otoritenin merkezileşme eğiliminde olduğu, otokratik liderliğin daha kabul edilebilir olduğu, hiyerarşik yapının belirginleştiği ve keskinleştiği, denetleme fonksiyonlarının artış gösterdiği, gücün ayrıcalıklı bir konumu olduğu ve eşitlikten uzaklaşıldığı organizasyon yapısının dikleştiği, güç mesafesinin daraldığı kültürlerde ise; adem-i merkezi ve katılımcı bir yönetim anlayışı ile karar alma inisiyatifinin

dağıldığı, denetleme fonksiyonlarının azaldığı, otoritenin sorgulanabilir olduğu ve organizasyon yapısının yataylaştığı ifade edilmektedir.

Belirsizlikten Kaçınma: İkinci boyut olan belirsizlikten kaçınma, insanların belirsizliğe olan toleransını ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu kültürlerde; riskin daha göze alınabilir olduğu, esnekliğin arttığı, daha az yazılı kural olduğu, değişik düşünce ve davranışlara toleransın arttığı, bu tür organizasyonlarda daha az kural olduğu ve terfilerin liyakate göre yapıldığı, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu kültürlerde ise; risk almaktan uzaklaşıldığı, yazılı kuralların ve standart prosedürlerin artış gösterdiği, terfide kıdem ve yaşın önem derecesini arttığı, farklılıklara gösterilen toleransın azaldığı, kararlarda merkezileşmenin arttığı, belirlilik ve planlamanın öneminin arttığı, otoritenin daha çok şey ifade ettiği ifade edilmektedir.

Bireysellik-Toplumsallık: Üçüncü boyut olan bireysellik-toplumsallık boyutu; insanların kendilerini ve ait oldukları topluluğu nasıl değerlendirdiklerine ilişkindir. Bireysel değerlerin yüksek olduğu kültürlerde; grup üyelerinin kendilerini gerçekleştirme ve kendi kariyerine odaklanma eğiliminde olduğu, kişisel fayda-zarar hesabının artış gösterdiği, yatay ilişkilere öncelik verildiği, sosyal kurallar ve sorumluluklardan ziyade kişisel tatminin ön planda olduğu, toplumsal değerlerin yüksek olduğu kültürlerde ise; davranışların sosyal uyumun ve sosyal kuralların muhafaza edilmesine göre şekillendiği, kişisel tercihlerin sonuçlarının topluma etkilerinin hesap edildiği, kaynakların paylaşıldığı ve kişisel kazançların grup menfaatlerine feda edildiği ifade edilmektedir.

Erkeklik-Dişilik: Erkeklik-dişilik, kültürde cinsiyet ayrımının önemli olduğunu ve kavramsal olarak erkekliğin kariyer odaklı, dişiliğin ise hayat kalitesinin ön planda tutulduğu kültür yapısını ifade etmektedir. Erkek özelliklerinin yüksek olduğu kültürlerde; kadın ve erkek rollerinin belirli biçimde birbirinden ayrıldığı, erkek egemen bir yapının olduğu ve maddi başarıların ön plana çıktığı ve yardımseverliğin azaldığı, dişilik özelliklerinin yüksek olduğu kültürlerde ise; sosyal rollerin erkek ve kadınlar tarafından paylaşıldığı, kariyer ve maddi başarıdan ziyade hayat kalitesine önem verildiği, bu değerlere sahip çalışanların çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurduğu, işbirliği ve ahengin idamesine özen gösterildiği ifade edilmektedir.

Uzun Döneme Odaklanma: İlk önce “Konfüçyuscu Dinamizm” olarak anılan bu boyut daha sonra uzun döneme odaklılık şeklinde isimlendirilmiştir ve diğer dört boyutun içermediği ve daha çok Asya kültürlerinde temsil edilen özellikleri kapsamaktadır. Bu boyutta geleceğe verilen değerle geçmişe verilen değer arasındaki fark dikkate alınır.

Uzun dönem odaklı kültürlerin; sabırlı olduğu, yatırım ve tasarrufu düşündüğü, statülerin ilişkilerde belirleyici bir role sahip olduğu, anı yaşamak yerine daima geleceğe yönelik hazırlık içerisinde olduğu (Kumar vd., 2011: 155), ailenin toplumun temeli olarak kabul gördüğü, iş etiğinin kuvvetli olduğu,

Uzun döneme odaklılığın zayıf olduğu kültürlerde; eşitliğin, bireyselliğin ve kendini gerçekleştirmenin ön planda olduğu, geleneklere bağlılığın üst düzey olduğu, ekonomik gelişmenin arka planda olduğu ifade edilmektedir.

Heveslilik ve Kısıtlılık: Toplum/topluluk/grup üyeleri tarafından heva ve heveslerin ne kadar kontrol edilebildiğini gösterir. Bazı toplumlar kendilerini arzu ve isteklerini gerçekleştirme, rahat yaşama konusunda serbest bırakmışlardır, Latin kültüründe bu özelliğin daha ön planda olduğu söylenebilir.

Diğer taraftan kısıtlılığın daha yüksek olduğu toplumlarda insanların zevk ve heveslerini gerçekleştirmede daha katı kurallar çerçevesinde hareket etmek zorunda olduğu görülür. Batı toplumunda daha kontrollü bir serbestlik olmakla birlikte kısıtlılık seviyesinin arttığı, Ortadoğu’da İslam dininden dolayı kısıtlılık seviyesinin yükseldiği ve uzak doğuda ise daha yüksek seviyelerde olduğu görülmektedir.

Her ne kadar Hofstede’nin çalışmaları sonucunda elde edilen veriler halen kullanılmakta ise de, Wu (2006: 39) tarafından Tayvan ve ABD’den toplanan verilerle bu iki ülke kültürlerinin değerlendirildiği çalışmada ise; belirli bir kültür ortamındaki kültürel değerlerin sabit olarak kabul edilmemesi gerektiği; politik, sosyal ve ekonomik çevrenin değişmesiyle birlikte insanların kültürel değerlerinin de değişeceği, dolayısıyla kültürel teorilerin belirli zaman periyotlarında yenilenmesi ve yeniden değerlendirmeye tabi tutulması gerektiği ifade edilmektedir.

2.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramı, yönetim bilimi ile 1960'lardan itibaren birlikte anılmaya başlamıştır. Fleury'ye göre (2009: 2), Avrupalı ve Amerikalı şirketlerin, çok uluslu şirketler haline geldiği ve faaliyetlerini diğer kıtalara genişlettikleri süreçte, kendi ülkelerinde olduğu gibi, ucuz işgücü, yeni pazarlar veya hammaddelere yakınlık vs. gibi avantajlar sağlayarak, diğer ülkelerde de rekabet üstünlüğü elde etmek için yönetim uygulamalarını yeniden ele almaları gerekmiştir. Ancak, yeni ülkelerdeki uygulamaları ne kadar da kendi ülkelerinde çok yakın olsa da, elde edilen sonuçlar nadiren beklendiği gibidir. Genel olarak, yöneticiler çokuluslu ülkenin kendi ülkesinde uğraşmak zorunda olmadıkları sorunlarla karşılaşmışlardır. Bundan dolayı, yönetim bilimi tarafından ilk zamanlarda ele alınan kültür kavramı ile milli kültür kavramı birbirine çok benzemektedir.

Böylece, çok uluslu ortamda faaliyet gösteren ve rekabet gücü elde etmeye çalışan örgütler için, bulundukları ülkelerin yerel kültürünün yanında, örgütte çalışanların temsil ettikleri kültürler konusunda da bilgi sahibi olması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda, Hofstede'nin (1980) işe ilişkin kültürel boyutlarla ilgili yaptığı araştırma, çok kültürlü çalışma ortamları için uzun zamandır bir nirengi olarak kullanılmaktadır. Bu çalışma sonucunda, Hofstede, "örgütlerin kültürel sınırları olduğu" sonucuna ulaşmıştır (Wu, 2006: 35).

Örgüt kültürü genel olarak, örgütün özünü oluşturan ve çalışanlara rehberlik eden ortak değerler, inançlar ve temel varsayımlar olarak tanımlanmaktadır (Schein, 2004: 225). Lamond'a göre (2003), kültür, örgüt içerisinde en etkileyici ve değişmez güçlerden birisidir ve örgüt etkinliği için kritik öneme sahiptir, Berrio (2003: 1) ise, örgütün performans ve etkinliğinin, örgüt kültürü ile doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmektedir.

Lundberg (1988: 39), örgüt kültürü kavramına ilişkin üzerinde durulan ortak hususları; kültürün sosyal bir olgu olduğu ve örgüte has nitelikleri bulunduğu, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler olduğu, ancak, değerler ve kurallar daha ön planda ve yüzeysel olmasına karşın, arka planda ve daha derinde bilinçsiz olarak yerine getirilen bazı unsurları da içerdiği şeklinde ifade etmektedir.

Burton'a göre (2003: 25), örgüt üyelerinin ortak bir geçmişe sahip olması, kültürü düzenleyici bir güç haline getirmektedir, bu anlamda örgüt kültürü, çalışanlar için bir sınır oluşturmakta ve örgüt dışı ortam ve gruplarla bir ayırım meydana getirmektedir. Örgüt içerisinde var olan kültür, örgüt üyelerini bir arada tutmakta, davranış kuralları oluşturmakta ve bir grubun varlığına dair anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

Deal ve Kennedy (1982: 112), örgüt genelinde kabul görmüş ortak değer ve faraziyelerin örgüt amaçları ile uyumlu olmasının örgüt için ideal bir durum olduğunu, aksine, belirsizlik ve çalışanlar tarafından benimsenmemiş değerlerden oluşan dağınık bir kültürün örgüt için zararlı olduğunu iddia etmektedir.

Harris ve Mossholder'e göre (1996: 529), örgüt kültürü, yönetimin, çalışanların bağlılık, motivasyon, moral ve tatmin algılarını etkileyebilecekleri önemli bir sosyal araçtır. Schein'e göre ise (2004: 226), örgüt kültürü, kurucularla birlikte başlar, çalışanların tamamına yayılır ve liderler tarafından örgütün amaçlarıyla uyumlu olarak şekillendirilmek istenir. Ancak, tanımında da ifade edildiği gibi çalışanlar tarafından kabul edilen ortak değer ve anlayış olması, her ne kadar yönetim/liderler tarafından kontrol edilmek istense de kabul görmesini gerektirir (Macintosh ve Doherty, 2005). Yani örgüt kültürü, çalışanların geneli tarafından ne kadar kabul görürse, çalışan tutum ve davranışları üzerinde o kadar güçlü bir etkisi olur.

Pool (2000: 34) ise, yönetim tarafından örgüt kültürünün etki altına alınması istenirken, tam aksine örgüt kültürünün organizasyonun yönetim sistemini ve liderleri etkilediğini iddia etmektedir. Bununla birlikte, örgüt kültürünü dikkate alarak şekillendirilen yönetim sistemleri tarafından geliştirilen strateji ve iş süreçlerinin organizasyonun başarısında kişisel liderlikten daha etkin sonuçlar vereceğini ifade etmektedir.

2.4. Kültür ve Liderlik İlişkisi

Kültür, bir organizasyonun yönetimi ve başarısında farklılık yaratabilecek çok boyutlu bir konsept olarak ele alınmaktadır. Pek çok araştırmacı kültürel değerler üzerinde çalışarak tavır, davranış ve yetenek farklılıklarını tanımlamak istemişlerdir.

Aktaş ve Sargut (2011: 149), kültürel değerlerin, toplumun yönetsel yönlendirme ve desteğe duyduğu gereksinmeyi etkilediğini, böylece, lidere ve liderliğe atfedilen değerin ve liderin sonuçlara olan etkisinin, bireylerin kültürel değerlerine ve dolayısı ile de liderliğe duyduğu gereksinmeye göre farklılaşabildiğini ileri sürmektedir.

Kültürün iş hayatındaki yansımaları ve organizasyon etkinliğinin artırılması konularında üzerinde çalışılan hususlar genellikle, farklı ülkelerde faaliyet gösteren ticari firmaların yerel kültüre adaptasyonu ve bu etkileşimin doğru yönetilmesiyle verimlilik artışı sağlamaya odaklanmıştır. Hofstede ve diğer araştırmacıların çalışmaları da; toplumların kültürlerinin birbirinden farklı olduğunu, doğruların toplumdan topluma değişebileceğini, başarı için her toplumda farklı plan ve uygulamalara ihtiyaç duyulabileceğini göstermesi bakımından önemlidir.

Kültürel farklılıkların, diğer konularda olduğu gibi, liderlik algılamalarında da kendini göstermekte olduğunu belirten Perkins (2009: 76), kültür ve liderlik ilişkisi konusunda yapılan araştırmalarda; liderlik statüsünün toplumsal gereklilikleri, liderin gücü, etkinliği ve imtiyazları, liderden beklenen davranış tarzları ve değişik lider tiplerine karşı takipçilerin tepkilerinin farklı olduğunu ifade etmektedir.

Kültür ve liderlik ilişkisi özellikle 1980'lerden sonra Hofstede'in (1980)  nc  yayını ile birlikte, liderlik yazınının önemli konularından birisi durumuna gelmiştir. Kültürlerarası liderlik yazınında kültür ve liderlik ilişkisini farklı yönlerden ele alan birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların en temel araştırma sorusu etkili liderlik tiplerinin, özelliklerinin ve davranışlarının kültürler arasında nasıl farklılaştığı olmuştur (Aktaş ve Sargut, 2011: 146).

Liderlik tarzları ve örgüt kültürü gibi organizasyonun iki önemli dinamiğinin birbirinden bağımsız olması düşünülemez (Berrio, 2003: 1; Bass ve Avolio, 1993: 112). Block (2003: 331-332) tarafından yapılan çalışmada, liderlik tarzları ile

kültürel tutumlar arasında doğrudan bir bağlantı ortaya konmamış olsa da, çalışanların kültür algılamalarında birinci seviye amirlerinin liderlik tarzlarının etkisini gösteren ilişki olduğu görülmektedir. Bu, örgüt kültürünün liderler tarafından şekillendirilip değiştirilebileceğini ve çalışanların kültür algılarının etkilenebileceğini göstermektedir.

Bass ve Avolio (1993: 113), liderlerin organizasyondaki değer, inanç ve faraziyelere, kısaca kültüre özen göstermesi gerektiğini ifade etmektedir. Liderler, yüksek düzeyde duygusal zeka ile çalışanların duygusal yönelimlerini ve örgüt kültürünün onlar üzerindeki etkisini hisseder (Barling, Slater, ve Kelloway, 2000: 160). Bu liderler örgüt kültürü ve çalışanlar üzerindeki etkisini tespit etmekle, onları desteklemek ve yardım etmek için uygun liderlik tekniklerini uygulayabilir.

Hart ve Quinn'in (1993: 117) çalışmasında ise, liderlerin kültürel olarak kapsayıcı olduklarında daha etkili oldukları ifade edilmektedir. Sonuçta, liderlerin geniş bir yelpazede farklı yetenek ve tekniklere ihtiyacı vardır. Mevcut kültüre aşina olan bir liderin farklı kültürlerde de hangi liderlik usullerinin etkili olacağını bilmesi onu daha başarılı kılar. Hâsılı, hangi liderlik tipinin hangi örgüt kültüründe daha etkili olacağını bilmek organizasyonun başarısında önemli bir etken olarak görülmektedir.

II'nci Dünya Savaşından sonra küreselleşmenin gündemde yer almaya başlaması ve günümüzde her alanda kendini hissettirmesiyle, çalışma hayatında da farklı kültürlerin bir arada bulunması ve etkileşimi artmıştır. Bu durum farklılıkların değerlendirilerek örgütlerin yetkinliklerinin artırılması, bu çerçevede kültürel farklılıkları anlayabilecek ve kültürlerarası etkileşimi yönetebilecek liderlere ihtiyacı da artırmıştır (Kumar, 2011: 157).

2.5. Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ve kültür ilişkisini ortaya koyan pek çok araştırma bulunmaktadır. Ancak, ulusal kültürün örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisine ilişkin çalışmalar, kültürlerarası farklılık ve örgütsel vatandaşlık ilişkisine

göre daha fazla incelenmiştir. Bu araştırmalardan bazılarında elde edilen sonuçlara bakılacak olursa;

- Organ vd.ne göre (2006: 19), bireysellik-toplumsallık ve güç mesafesi boyutlarıyla kültür, çalışanların algılamalarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme oranlarını etkilemektedir,

- Moorman ve Blakely (2006: 133), toplulukçu kültürden olan insanların, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminin, bireysel kültürden gelenlerden daha fazla olduğunu, çünkü bu kültürde yardımlaşma ve grup içi ahengin bireysel kültürden fazla olduğunu ifade etmektedir,

- Coyne ve Ong (2007: 1088), toplulukçu olan Malezyalıların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme oranlarının, bireysel olarak değerlendirilen Alman ve İngilizlerden daha fazla olduğunu, aynı şekilde Ferreira vd. (2013: 3788), Portekizlilerin Almanlardan daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde olduğunu tespit etmektedir,

- Ayrıca, Ghashghaeinia ve Hafezi (2015: 132) ve Mohanty ve Rath (2012: 66) gibi araştırmacılar da, örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışları ile kuvvetli bir ilişkisi olduğunu ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini etkilediğini ifade etmektedirler,

- Ancak, Kuehn Al-Busaidi (2002: 120) tarafından, Umman ve Batı ülkeleri kıyaslaması yapıldığında, toplulukçu olan Ummanlıların bireyci olan batılılardan daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini iddia eden araştırmacılar da mevcuttur.

BÖLÜM III

NATO ÖRGÜTÜ

3.1. Uluslararası Örgütler ve NATO Örgütü

Uluslararası örgütler, hükümetlerarası örgütler (inter-governmental organizations) ve sivil toplum örgütleri (non-governmental organizations) olarak ikiye ayrılabilir. Hükümetlerarası örgüt, uluslararası hukuk sözlüğüne göre; “devletler tarafından, bir antlaşmayla kurulan, ortak amaçlara hizmet eden ve örgüt amaçlarına hizmet edecek organlardan oluşan bir organizasyondur. Dolayısıyla hukuki bir temeli olduğu, görev yapanların devlet temsilcilerinden oluştuğu ve devletlerin müdahil olma hakkı olduğu söylenebilir. Hükümet dışı sivil toplum örgütleri ise; uluslararası hukuki bir statüye sahip değildir, uluslararası anlaşma ile kurulmaz, ancak bazı antlaşmaların yapılmasında rol sahibi olabilir (Burnett, 2015: 3-4).

Uluslararası örgütler, uluslararası ortamın belirsizliğinden kaçınmak ve daha güvenilir ve tahmin edilebilir bir ortam sağlamak amacıyla; barış ve güvenliğin sağlanması, ticaret, finans, sağlık, insan hakları, göç, çevre vs. konularında faaliyet gösterebilir. Birleşmiş Milletler gibi dünyayı kapsayıcı bir rol üstlenebilirken, Kuzey-Atlantik Antlaşması Örgütü (NATO) gibi coğrafyaya dayalı olarak da kurulabilir. BM sözleşmesi kapsamındaki yetkiler çerçevesinde, bazen de bu yetkileri aşarak, silahlı güç kullanabildikleri, AB, NATO gibi belirli bölgelerin yönetimini yürütebildikleri, insani ve teknik destek sağlayabildikleri görülmektedir.

Uluslararası Örgütler, devletlerin tek başlarına icra edemeyeceği bazı faaliyetleri ve ulaşamayacağı bazı maksatları kolaylıkla yerine getirebilir ve temelde bu fonksiyonları icra etmesi beklenir. Bunlar;

- Uluslararası problemlerin çözüm aracı olarak faaliyet göstermek ve aracı rol üstlenmek,
- Üye devletlerin olduğu kadar, diğer devletlerin de ortak çıkarları için bir platform oluşturmak, norm ve kurallar tesis etmek,

- Tesis edilen kural ve normların kontrolünü ve gerekirse işleyişini sağlamak,
- Uluslararası problemlerin çözümü ve barışın tekrar tesis edilmesi için gerekirse kuvvet kullanımına kadar tedbirler almak şeklinde özetlenebilir.

Araştırma, uluslararası bir güvenlik örgütü olan ve çok uluslu insan kaynağına sahip olan NATO'nun askeri bir karargahında yapılmıştır. Akademik araştırmalar sonucunda benzer uygulamaların farklı sektör veya kuruluşlarda yapılması sonucu kurumsal veya demografik özelliklerden dolayı çok farklı sonuçlara ulaşılabilmektedir. Bu sonuçlar, bazen değişkenler arasındaki ilişkiler hakkında fikir verirken, bazen de kurum veya insan kaynaklarının özellikleri hakkında ciddi fikirler sunabilmektedir. Bu düşüncelerle araştırmanın yürütüldüğü ve ileriki bölümlerde uygulama sonuçlarının yorumlanacağı NATO hakkında, kuruluşu, organizasyon yapısı, insan kaynakları sistemi gibi bazı bilgilerin verilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmiştir.

3.2. Kuruluş ve Tarihi

II'nci Dünya Savaşının ardından karşı karşıya kalınan yıkım ve ekonomik darboğaz nedeniyle Avrupa ve Kuzey Amerika ülkeleri, bir taraftan savunmaya ayırdıkları bütçeleri küçülterek tasarruf sağlamayı amaçlamış, diğer taraftan askeri kuvvetlerini sabit tutma taahhütlerini yerine getirmişlerdir. Ancak, SSCB tarafından askeri gücün muhafaza edilmesine yönelik adımlar ve izlenen yayılmacı politika karşısında, devletlerin egemenliklerini ve bağımsızlıklarını korumak için ortak hareket etme ve müttefik bir blok oluşturma ihtiyacı ortaya çıkarmıştır (Understanding NATO, 2015: 1).

Avrupa-Atlantik güvenlik ihtiyacının bir sonucu olarak, dünyanın en önemli kıtalararası güvenlik işbirliği teşkilatı olan Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü, 1949 yılında imzalanan antlaşmayla kurulmuş ve günümüze kadar etkinliğini korumayı başarmıştır. Söz konusu antlaşma 12 ülke tarafından imzalanmış, Türkiye ve Yunanistan 1952'de, Almanya 1955'de ve İspanya 1982'de ittifaka üye olmuş, kuruluş amacının ortadan kalktığı düşünülen 1990'da soğuk savaşın bitmesinin ardından; Çekya, Macaristan ve Polonya 1999'da, Bulgaristan, Estonya, Letonya,

Litvanya, Romanya, Slovakya ve Slovenya 2004’de, Hırvatistan ve Arnavutluk ise 2009’da, Karadağ ise 2017 yılında NATO’ya üye olmuşlardır.

Her üye devletin NATO’nun Brüksel’deki siyasi merkezinde bir daimi delegasyonu bulunmaktadır. Her bir delegasyona, organizasyonun danışma ve karar verme süreçlerinde üye devletlerin hükümetlerini temsil eden bir büyükelçi başkanlık etmektedir. Ayrıca, askeri karargâhlarda da üye ülkeler tarafından görevlendirilen personel istihdam edilmek suretiyle rutin karargah faaliyetlerinden askeri harekatlara kadar geniş yelpazedeki faaliyetler yürütülmektedir.

NATO’nun en üst düzey siyasi karar mekanizması NATO Konseyidir (NAC) ve her üye ülkenin bir sandalyesi vardır. Konsey, her hafta en az bir defa veya ihtiyaç duyulduğunda değişik seviyelerde toplanır.

3.3. Görev ve Fonksiyonları

NATO’nun asli görevi, üye ülkelerin özgürlük ve güvenliklerini korumaktır. Bu kapsamda; sözleşmenin 5’inci maddesine göre NATO, bir saldırı veya saldırı tehdidine karşı üyelerini savunmaya ve bu amaçla, bir üyesine yapılacak saldırının tüm üyelerine yapılmış varsayılacağı ilkesine dayanan bir örgüttür. Ayrıca, üyelerinin savunma alanında egemen sorumluluklar üstlenme haklarına hâlel getirmeksizin, müttefiklerin güvenlik hedeflerine kolektif çabalarla ulaşmalarına yardımcı olmaktadır (Understanding NATO, 2015: 4).

Organizasyonun temel fonksiyonları ise, toplu savunma, kriz yönetimi ve işbirliğine dayalı güvenlik olarak özetlenebilir. NATO, üye ülkelerinin coğrafi büyüklüklerinin çok ötesinde bir etkinliğe sahiptir. Bir yandan üyelerinin güvenliklerinin teminatı olurken, diğer taraftan, kurduğu ortaklıklar ve icra ettiği kriz yönetim harekâtlarıyla, Avrupa-Atlantik ötesinde de barış ve istikrara katkıda bulunmaktadır.

NATO’nun halen devam eden başlıca operasyonları; Afganistan’daki “Kararlı Destek Misyonu (RSM)”, Kosova Kuvveti (KFOR), Akdeniz’de “Aktif Çaba Harekatı”, Aden Körfezi ve Afrika Boynuzunda “Okyanus Kalkanı Harekatı”, Afrika Birliğine Yardım, Bosna-Hersek ve Makedonya’daki askeri misyonlardır.

Uluslararası örgütlerin aktör olarak kabul edilme derecesinin, sorunları çözmedeki etkinliği ve aldığı kararların yaptırım gücüne bağlı olduğu düşünüldüğünde, NATO'nun uluslararası ortamın önemli bir aktörü olduğu görülmektedir (What is NATO?, 2015).

Higgott vd. (2000), uluslararası ortamda güç ve otoritenin geleneksel olarak devletlerde olduğunu, ancak, küreselleşme ile birlikte bu kabulün fiili olarak değiştiğini ifade etmektedir. BM Güvenlik Konseyi, Avrupa Birliği, NATO, Şanghay İşbirliği Örgütü gibi örgütlerin yanında uluslararası şirketler ve ekonomik birliklerin de devletin egemenlik hakkını paylaştığını söylemek mümkündür.

Uluslararası kuruluşlar, uluslararası düzeyde ortaya çıkan ve devletlerin gücünü ve kabiliyetini aşan birçok yeni soruna bir çözüm aracı olarak görülmektedirler. Diğer bir ifade ile, devletler tarafından bazı uluslararası sorunların çözümü için bir araç olarak görülmektedirler.

NATO, uluslararası organizasyonlardan sadece birisi olmakla birlikte diğerlerinden farklı, aşağıda kısaca ifade edilen bazı temel özelliklere sahiptir;

- Öncelikle BM'nin beş daimi üyesinden üçünü barındırmasıyla, başlı başına bir siyasi gücü temsil etmesi,
- Siyasi gücün ötesinde, askeri bir güvenlik organizasyonu olmasının bir sonucu olarak, BM'nin barış döneminde sahip olmadığı şekilde, dinamik ve derhal mukabele kabiliyetine sahip bir askeri kuvvete sahip olması,
- Sadece üye devletlerin coğrafi alanlarında değil, bu bölgeleri etkileyebilecek diğer coğrafyalarda da askeri harekât icra edebilmesi,
- Kriz dönemleriyle kısıtlı olmayan daimi karargâhlara sahip olması,
- Üye devletlerin askeri kuvvetlerinin birlikte çalışabilirlik kabiliyetini artırarak, BM askeri harekâtlarının aksine, kısa sürede krizlere müdahale edebilecek seviyeyi muhafaza etmesi ve kıtalararası askeri harekât icra edebilme kabiliyetine sahip olması,

- Avrupa ve Atlantik ülkelerini bir araya getirmesi, bütün dünyayı sorumluluk sahası olarak görmesi, kar amacı gütmeyen bir güvenlik örgütü olarak üyelerinin hayati çıkarlarını korumayı amaç edinmesi.

NATO, tarihsel süreçte yerine getirdiği vazife ile, sadece üye devletler için değil, aynı zamanda, üye olmayan İsveç, Finlandiya, İsviçre gibi ülkeler için de anlam ifade etmektedir. Bu devletler, ikinci dünya savaşındaki tecrübelerden de istifadeyle savunmalarını, muhtemel bir tehdit durumunda NATO ile işbirliği yapmak üzerine kurmuşlardır. Bundan dolayı da, NATO tatbikatlarına katılım sağlamakla birlikte, hemen bütün askeri tatbikatlarını NATO ile ortak olarak icra etmek istemektedirler. Hatta, bölge dışında, İsrail'den Azerbaycan'a kadar, en azından ortak askeri anlayışa sahip olmak maksadıyla eğitim ve işbirliği faaliyetleri birlikte yürütülebilmektedir.

Avrupa Birliği de, NATO gibi, kendi bölgesi içerisinde en azından etkin bir güç olmak ve barışın teminatı ve sağlayıcısı rolünü üstlenebilmek maksadıyla askeri güç oluşturmak için adım atmış, hatta bazı bölgesel görevler de almıştır. Ancak, NATO, askeri kabiliyetleri, farklı coğrafyalarda icra ettiği barışı destekleme ve askeri hareketleri dikkate alındığında, BM çatısı altındaki en büyük askeri güç olarak kendisini üye-üye olmayan bütün devletlere kabul ettirmiştir. NATO'nun bu konumu, üyesi olan ülkelere uluslararası ilişkiler ve güvenlik endişeleri açısından güven ve durum üstünlüğü kazandırmaktadır.

Devletlerin uluslararası ortamdaki faaliyetleri, çatışma ve savaş haline gelene kadar barış içerisinde, temelde ticaret üzerinde ve uluslararası hukuk sınırları içerisinde yürütülmekte denilebilir. Ancak, devletler bu faaliyetlerinin yanında devamlı olarak savunma ve taarruz kabiliyetlerini artırmaya ve askeri işbirlikleri yapmaya, yeni müttefikler kazanmaya çalışmaktadırlar. Örnek olarak Türkiye, NATO üyesi olabilmek için Kore savaşına asker göndermeyi göze almış ve bu siyasi manevrayla savaşa dahil olmakla birlikte NATO üyesi olmaya hak kazanmıştır.

İkinci dünya savaşının ardından, iki kutuplu dünya ve soğuk savaşın 1990 yılına kadar sürmesi, uluslararası ilişkiler parametrelerinin bu gerçek üzerine kurulmasına sebep olmuş, ancak, soğuk savaşın bitmesiyle bu düzenin değiştiği algısı yerleşmeye başlamıştır. Bununla birlikte, Rusya tarafından Kırım'ın işgal

edilmesi örneğinde görüldüğü gibi, yıllar geçtikçe, devletler açısından savunma endişelerinin büyük oranda değişmediği, daha önce ne kadar varsa, halen NATO gibi savunma örgütlerine en az o kadar ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır.

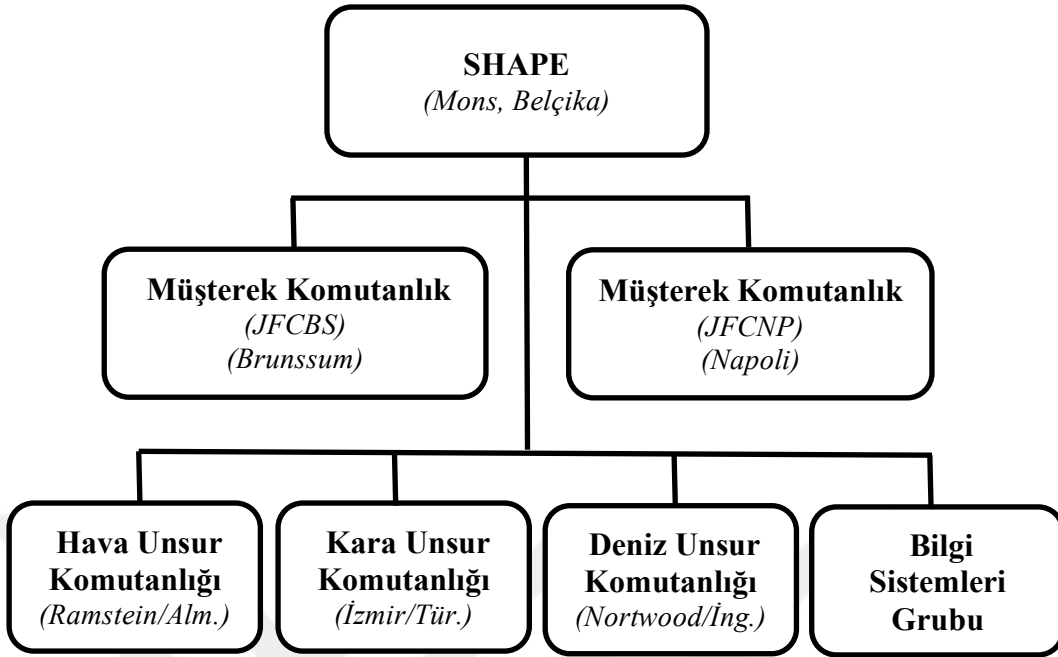
Ayrıca, özellikle güvenlik söz konusu iken, devletlerin tek başlarına değil, üyesi oldukları örgütlerle birlikte anıldıkları ve ona göre davranış kodları belirledikleri ve kendilerine de ona göre davranıldığı rahatça söylenebilir. Bu da, NATO üyesi bir ülkenin, bireysel olarak kendi gücü oranında değil, dahil olduğu örgütün gücünü de arkasına alarak rahat hareket edebildiğini göstermektedir.

3.4. Organizasyon Yapısı

NATO, barış zamanında daimi olarak kurulu az sayıda askeri kuvvete sahiptir ve her birinin ayrı bir vazifesi vardır (NATO Public Diplomacy Division). NATO Konseyi tarafından, bir askeri harekât icra edilmesi kararı alınması durumunda üye devletler tarafından gönüllülük esasına göre kuvvet tahsis edilir ve askeri gücü bu kuvvetler oluşturur. Harekâtın sona ermesiyle birlikte, söz konusu askeri kuvvetler ülkelere geri dönerler (What is NATO?, 2015).

NATO Komuta Yapısı; Müttefik Harekât Komutanlığı ve Müttefik Dönüşüm Komutanlığı olmak üzere iki stratejik komutanlık üzerine kuruludur. Müttefik Dönüşüm Komutanlığı, İttifakın dönüşümü ile ilgili askeri çalışmaları yönlendirmektedir, Müttefik Harekât Komutanlığı ise NATO harekâtlarının planlaması ve icrasından sorumludur.

3.4.1. Müttefik Harekât Komutanlığı



Şekil 1: NATO Müttefik Harekat Komutanlığı Kuruluş Şeması

Kaynak: (What is NATO, <https://www.nato.int/nato-welcome/index.html#structures>)

Müttefik Harekât Komutanlığının temel görevleri; ittifakın toprak bütünlüğünü korumak, denizlerin serbestliğini sağlamak ve üye devletlerin güvenliklerini tesis etmek veya muhafaza etmektir (What is NATO?, 2015).

NATO'nun en üst düzey askeri karargâhı olan Avrupa Müttefik Komutanlığı (SHAPE-Mons/Belçika), bütün NATO harekâtının stratejik seviye komutasını yürütür. Avrupa Müttefik Komutanlığı'nın öncelikli görevi, bir taraftan NATO Konseyine askeri konularda tavsiyelerde bulunmak iken, diğer taraftan ast unsurları olan operatif seviye karargâhlara stratejik seviyede liderlik etmektir (ALAGÖZ, 2011). Temel fonksiyonları; NATO'nun stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlamak maksadıyla askeri harekâtları, misyonları ve görevleri planlamak ve icra etmektir. Bunun yanında, caydırma, barış ve güvenliğin temini ve üye devletlerin toprak bütünlüğünün sağlanmasına katkı sağlamak da temel görevler arasındadır (NATO Resmi Sayfası, 2014). Bu kapsamda Müttefik Harekât Komutanlığının iki operasyonel karargâhı; çalışmanın icra edildiği Brunssum (Hollanda) ve Napoli'de (İtalya) bulunan iki Müşterek Kuvvet Komutanlığıdır. Her bir Müşterek Kuvvet

Komutanlık, Birleşik Müşterek Görev Gücüne karargâh sağlamak da dâhil olmak üzere İttifak operasyonlarının her türünü üstlenebilmektedir.

3.4.2. Operatif ve Taktik Seviye Komutanlıklar

Müttefik Harekât Komutanlığının en üst düzey karargahı olan SHAPE'e bağlı olarak faaliyet gösteren, Brunssum ve Napoli'de yerleşik iki Birleşik¹ Kuvvet Komutanlığı bulunmaktadır. Her ikisi de; her seviyedeki NATO harekâtını planlamak, icra etmek ve idamesini sağlamakla görevlidirler.

Bu karargâhlar, bulundukları yerleşkelerden veya bir harekât bölgesine intikal ederek büyük çaplı bir askeri harekâtı icra etmekle görevlidirler. İntikal ettiklerinde bir yıl süreye kadar bir harekâtı yürütme görevi verilirken, yerleşik durumda başka coğrafyalarda kurulan görev kuvvetleri vasıtasıyla harekât icra ederler, ayrıca eğitim, tatbikat, müteakip harekâtlara hazırlık gibi diğer faaliyetleri de yürütürler (NATO Resmi Sayfası, 2014). Taktik seviye komutanlıklar ise Kara Komutanlığı (İzmir/Türkiye), Deniz Komutanlığı (Northwood/İngiltere) ve Hava Komutanlığı'ndan (Ramstein/Almanya) oluşmaktadır.

3.4.3. Müşterek Kuvvet Komutanlığı Brunssum (JFC-B)

JFC-B'nin halihazırdaki öncelikli görevi, Afganistan'da yürütülen Kararlı Destek Misyonunun (RSM) komuta kontrolünü yürütmektir. Ancak, bu görevi Afganistan'da kurulan RSM Karargâhı vasıtasıyla yerinde icra ederken, diğer yandan iki yılda bir NATO Mukabele Kuvveti görevini devralarak herhangi bir kriz, doğal afet veya diğer ihtiyaç duyulan durumlarda NATO'nun öncelikli kuvveti olmaya hazırlanmak maksadıyla eğitim, tatbikat ve diğer hizmetlerine devam etmekle görevlidir.

Karargâh, bu faaliyetlerini, NATO üyesi ülkelere ilave olarak NATO'nun işbirliği içerisinde olduğu ülkeler tarafından belirli sürelerle (genellikle 3 yıl)

¹ Birleşik terimi, farklı ülke silahlı kuvvetlerine ait askeri personel/birliklerden oluşan kuvveti ifade etmektedir.

görevlendirilen asker ve sivil personel marifetiyle yürütmektedir (JFC-B Resmi Sayfası, 2016). Personel kadrosu günlük faaliyetlerin yürütülmesi için 800 civarında iken, NATO Mukabele Kuvveti kapsamında icra edilen tatbikatların planlama, eğitim ve icra dönemlerinde %50 oranında geçici sürelerle takviye edilmektedir. Bu tür eğitim ve tatbikatlar aynı zamanda üye ülkelerin kendi personelinin yetiştirilmesi ve birlikte çalışabilirlik kabiliyetlerinin artırılması amacıyla hizmet etmektedir.

3.5. NATO İnsan Kaynakları Sistemi

NATO stratejik konsepti, devlet başkanları seviyesinde icra edilen zirve toplantılarında ele alınarak üye devletler tarafından onaylanmayı müteakip Genel Sekreter tarafından imzalanarak yürürlüğe girmektedir. Konsept, tehdit ve güvenlik durumu, vizyon, misyon, gelecek öngörüsü vs. gibi hususların yanında kuvvet yapılanmasını da içermektedir. Halen yürürlükte bulunan stratejik konsept, 2010 Lizbon Zirvesinde kabul edilmiş ve bu kapsamda NATO kuvvet yapısında köklü değişiklikler yapılmıştır (Lisbon Summit Declaration, 2010).

Kabul edilen kuvvet yapısına ilişkin başta SHAPE/Belçika karargahı olmak üzere ilgili diğer karargahlar üye devletlerle işbirliği içerisinde faaliyetlerine başlayarak kapanacak, eski karargahlar ve teşkil edilecek yeni karargahlara ilişkin faaliyetler, zaman planlaması, kurulacak karargahlardaki kuvvet ve personel yapıları gibi çalışmalara başlamaktadır. Bu aşamada, belirlenen koordinatör karargahın sevk ve idaresinde üye devlet temsilcilerinin katılımıyla kuruluş ve personel desteğine ilişkin toplantılar icra edilerek, hangi ülkenin ne kadar personel desteğinde bulunacağına karar vermek üzere ülkelerin talepleri müzakere edilmektedir. Bu müzakereler sonucunda verilen kararlar neticesinde belirlenen tarihlerden itibaren ülkeler vaat ettikleri personeli görevlendirerek ilgili karargahların faaliyete geçirilmesini sağlamaktadır.

Karargahlar faaliyete geçirildikten sonra ise devletlerden vaatlerini yerine getirmeleri ve öncelikle kritik olarak değerlendirilen kadrolara görevlendirilen personel olmak üzere, personel desteğinde bir aksaklığa meydan vermemeleri beklenmektedir. Ancak bazı devletler tarafından personel sıkıntısından dolayı doldurulamayan kadroların geçici veya belirlenen sürelerle diğer devletler tarafından

karşılanması, ikili veya ilgili karargâh koordinesinde yapılan görüşmelerle kararlaştırılabilmektedir. Bunun dışında, ilgili karargâhın personel başkanlığı tarafından genellikle iki yılda bir yapılan kadro ve personel güncelleme çalışmalarında düşük yüzdelerde olmak üzere ve ilgili devletlerin rızasıyla veya müzakereler sonucunda bazı küçük değişiklikler yapılması mümkün olmaktadır.

Tanış'a göre (2012), ülkelerin yıldız sayısı olarak ifade edilen üye devletlerin NATO Karargâhlarındaki general seviyesinde istihdam etmeyi taahhüt ettikleri kadrolara, öncelikle karargâhların kuruluş aşamasında yapılan müzakerelerde karar verilmekte, ancak, zaman içerisindeki güncellemelerde de değişiklikler olabilmektedir.

Karargâh yapılarına karar verilirken, NATO açısından en kritik husus istihdam edilecek personelin rütbe, tecrübe, beceri ve yeterliliklerine ilişkin kriterlerin belirlenerek faaliyetlerin aksamadan yürütülmesinin sağlanmasıdır. Bu maksat hâsıl olduğu sürece, NATO organizasyonu açısından hangi devletin hangi kadrolara sahip olduğu ikinci önceliği oluşturmaktadır. Ancak, müzakereler üye devletlerin temsilcilerinin de katılımıyla gerçekleştirildiğinden, farklı mülahazalar da taraflarca ön plana çıkarılabilmektedir.

Üye devletler açısından fazla sayıda general rütbesindeki personel istihdamının gereklilikleri de vardır. Yıldız sayısı olarak ifade edilen hususta, tuğgeneraller bir yıldız, tümgeneraller iki yıldız, korgeneraller üç yıldız, orgeneraller dört yıldız olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, 10 yıldızla sahip bir devlet 4 tümgeneral ve 2 tuğgeneral görevlendirebilmektedir. Ancak, bu aynı zamanda alt kadrolarda da buna paralel sayıda personel görevlendirmeyi gerektirmektedir. Yani, mevcut şartlarda NATO'da görevlendirilen her yıldız karşılığı üye devlet ortalama 35-40 ast rütbelerde personel de görevlendirmeyi de taahhüt etmiş olmaktadır. Dolayısıyla 10 yıldızla sahip bir devlet, yaklaşık 350-400 personeli de ast kadrolara görevlendirmektedir. Bu durum ülkeler açısından gerekli kabiliyetlere sahip yeteri kadar personel yetiştirme/hazırlama, idamesini sağlama, maddi külfetine katlanma vs. gibi yan hususları da düşünmeyi gerektirmektedir.

Bununla birlikte, NATO organizasyonunun idamesinin sağlanmasında finansal olarak üye devletlerin desteği oranında söz konusu müzakerelerde de devletlerin

avantajlı/dezavantajlı olduklarını da söylemek mümkündür. Bu çerçevede görevlendirilen personel, icra edilen eğitim, tatbikat ve iştirak edilen askeri harekâtlara ilişkin bütün masrafların üye devletler tarafından karşılandığını da ilave etmek gerekir. Örneğin Türkiye; NATO'nun iki müşterek kuvvet karargâhından birisi olan Brunssum/Hollanda'daki kadro sayısının yaklaşık iki katını Napoli/İtalya'da istihdam etmeyi tercih etmektedir. Ancak, bu kadroların bazıları uygun personel sıkıntısı ve rotasyon problemlerinden dolayı karşılanamadığından bazı yıllarda boş bırakılabilmektedir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği Brunssum Müşterek Kuvvet Komutanlığı da, 2010 Lizbon Zirvesi öncesinde kurulu olan ve benzer fonksiyonları icra eden bir Komutanlık olarak faaliyet göstermiştir. Ancak, zirve toplantısında alınan kararlar gereğince sonucu Heidelberg/Almanya, Madrid/İspanya, Deniz Komutanlığı/İtalya, Lizbon Müşterek Komutanlığı gibi bazı karargâhların kapatılması sonucunda fonksiyon alanlarında da bazı değişiklikler meydana gelmiş ve bu yeni görev sorumlulukların etkin olarak yerine getirilebilmesi için de yeniden teşkilatlanması gerekmiştir.

Yaklaşık 3 yıl süren yeniden teşkilatlanma sürecinde, kadrolar gözden geçirilerek mevcut sorumlulukların yerine getirilmesine ilişkin muhafaza edilmesi gereken kadrolar belirlenmiş ve kapatılan karargâhların devredilen sorumluluklarını yerine getirilmesi için yeni kadrolar ihdas edilmiştir. Bu süreçte, hangi kadrolara hangi ülkeler tarafından görevlendirme yapılacağı da, yaklaşık 2 yıl süren müzakereler sonucunda karara bağlanmış, 2013 yılından itibaren devletler yeni kadrolarına personel görevlendirmeye başlamışlardır.

NATO komuta kademesinin belirlenmesi için yürütülen müzakerelerde, NATO sisteminin yürütmesinde itici güç olan ABD'nin baskın rolü rahatça hissedilebilir. Örneğin, SACEUR'ün Amerika dışında bir ülkeden olması tartışılmazdır, ancak, Afganistan harekâtını halen yürütmekte olan JFC-Brunssum komutanı (*halen Almanya yürütmektedir*) olan Orgeneral rütbesindeki kadronun diğer üye ülkeler tarafından yürütülmesi müzakere edilebilir ki bu görevin ilave yük ve sorumluluk getireceği de dikkate alındığında, bu sorumluluğu alabilecek ve yürütebilecek üye devlet sayısının çok olmadığı görülmektedir.

Bununla birlikte, kadroların belirlenmesinin ardından, hangi nitelikte personel görevlendirileceğinin devletlere bırakılması söz konusu değildir. En üst kademede görev yapan lider personelden başlayarak, en ast kademedeki hizmet personeline kadar her bir kadroda görev yapacak personelin sahip olması gereken nitelikler, “mutlaka sahip olunması gereken nitelikler” ve “tercih edilen nitelikler” şeklinde belirlenmiş ve devletlerden bu niteliklere uygun personel ataması yapması beklenmektedir. Kadro müzakereleri boyunca, kadrolar konusunda istek ve de taahhütte bulunan devletler, aynı zamanda bu nitelikleri karşılayabilecek insan kaynağına sahip olduğunu ve bu kriterlere uygun atama yapacağını da taahhüt etmektedir. Ancak, devletler, daha çok siyasi mülahazalarla kendileri açısından daha etkin olduğunu düşündükleri kadrolara sahip olmayı talep etmekte, ancak, bu kadroların gerektirdiği nitelik ve nicelikte personele sahip olmadıklarından dolayı, bazen lider kadrosu da dahil olmak üzere etkisiz personel ataması yapabilmekte, hatta kadroları boş bırakabilmektedirler.

BÖLÜM IV

LİDERLİK TARZLARI, LİDERE GÜVEN VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNE YÖNELİK NATO ÖRGÜTÜNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde; liderlik tarzları, lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik, NATO organizasyon yapısındaki askeri bir karargahta yapılan uygulamaya yer verilecektir. Bu maksatla, öncelikle araştırmada takip edilen yol ve yöntemler üzerinde durulacak, müteakiben uygulamada elde edilen veriler analiz edilerek değerlendirilmesi yapılacaktır.

4.1. Metodoloji

Araştırma kapsamında, uygulamaya yönelik verilerin analiz edilmesinden önce çalışmaya neden ihtiyaç duyulduğu, ne gibi sonuçların beklendiği, nasıl kurgulandığı, veri toplama süreci, kısıtlılıklar ve ulaşılan sonuçların analiz yöntemleri konusundaki temel hususlar bu başlık altında arz edilecektir.

4.1.1. Araştırma Problemi

Liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin yapılan araştırmalardan elde edilen bulguların analizi neticesinde, ulaşılan sonuçlar arasında farklılıklar meydana gelmesi; yapılan çalışmaların uygulama konusu araştırmaların kurum veya sektörde geçerli olabileceği, daha bilimsel sonuçlara ve sentezlere ulaşabilmek için değişik sektörlerde, özellikle değişik kültürlerde araştırma yapılması ihtiyacının olduğu anlaşılmıştır. Bu durumda, NATO gibi uluslararası/çokuluslu örgütlerde, değişik kaynaklardan, sınırlı süre için atanan personelin bir arada çalıştığı bir ortamda, bu tür araştırmaların yapılmamış olması liderlik çalışmaları açısından bir eksiklik olarak görülmektedir.

Diğer taraftan, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi olması muhtemel bir çok faktör incelenmiş, fakat liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin boyutlarını ve hangi liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışını belirlemede daha etkili olduğuna ilişkin bir çalışma olmadığından dolayı söz konusu araştırmaya ihtiyaç olduğu belirlenmiştir. Birbirine benzer tarzda yapılan araştırmaların hedefi, benzer sonuçlara ulaşmak veya standart bazı teoriler oluşturmak olmadığı gibi, farklı sonuçlar, araştırma konusu kurum ve personel hakkında da önemli bilgilere ulaşılmasını sağlamaktadır.

Literatür taramasında, NATO gibi bütün dünyaya güvenlik üretme amacıyla olan bir örgütte, liderlik tarzları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lidere güven konularını temel alan bir araştırma olmadığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmada; söz konusu boşluğun giderilmesine yönelik olarak, NATO karargâhında, liderlik tarzları, lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymak ve elde edilen sonuçları demografik ve kurumsal özellikleri de dikkate alarak değerlendirmek hedeflenmektedir. Bu kapsamda, liderlik tarzlarının “çalışan algısı” yönüyle tespit edilmesi ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerinin analizi, aynı zamanda, organizasyondaki liderliğin etkinliğine de içeriden bir bakış sağlayacaktır.

Bununla birlikte, askeri organizasyonların görevlerini yerine getirebilmesi, kendilerinden beklenen güvenlik hedeflerine ulaşması ve vazifesini başarabilmesi için gerekli olan ve askerlik mesleğinde “olmazsa olmaz” ve “hayati önemde” olarak tanımlanan lidere güven konusunun da, milli ordularda bile bir sorunsal iken, çok uluslu bir organizasyon yapısı içerisinde liderlik tarzları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile birlikte araştırılmasının önemli verilere ulaştıracağı düşünülmektedir. Ayrıca, uygulamanın yapıldığı örgüt açısından bakıldığında; çalışanların bakış açısından liderleri nasıl görünmektedir? Ortaya çıkan profildeki liderlerden beklentiler neler olmalıdır? Söz konusu lider profili NATO’yu geleceğe taşıyabilir mi? veya beklenti seviyesi ne olmalıdır? gibi konularda da bazı sorulara cevap bulunması önem arz etmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın çok uluslu bir organizasyon yapısına sahip olan NATO'da gerçekleştirilmesinden dolayı; liderlik tarzları, örgütsel vatandaşlık davranışı, lidere güven ve demografik özelliklerin birbiri ile ilişkisi konusunda yeni bazı sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmektedir. Bu çalışma, NATO özelinde yapılmakla beraber, benzer özellikler gösteren küresel organizasyonlar için de bir örnek olması ve ulaşılan sonuçların onlar için de fikir verebilecek niteliklere sahip olması açısından önem arz etmektedir.

Devletler, güvenliğin sağlanması konusundaki zorluklar dikkate alındığında, mevcut askeri varlıklarını üyesi oldukları güvenlik örgütüne tahsis etmeyi ve müttefik devletler ile oluşturdukları sinerjiden faydalanmayı tercih etmektedirler. Politik seviyede gerçekleşen bu durum, devletlerin silahlı kuvvetlerini, çok uluslu bir yapı içerisinde, milli hedeflerin yanında başka bir amaca hizmet etmek ve aynı emir komuta zincirine tabi olmak gibi yeni bazı sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır.

Liderlik konusunda pek çok teori olmakla beraber üzerinde ittifak edilen görüş; liderliğin etkin ve verimli bir organizasyon için kritik öneme sahip olduğudur (Bennis, 2007: 3; Tonkin, 2013: 44). Günümüz örgütlerinde kuralların ve geleneksel düzenlemelerin yoğunluğu, idarecilerin liderlik yerine yöneticilik rolünü üstlenmelerini yeterli kılmaktadır. İş en kolay yapma yolu bu olabilir, ancak en iyi yolu olduğu söylenemez. Çünkü, özellikle güvenlik organizasyonlarında barış dönemlerinde fark edilmeyen liderlik olgusu, kriz ve bunalım dönemlerinde, kısa sürede karar verip uygulamaya geçebilecek liderlere ihtiyaç duyulmasıyla daha iyi anlaşılmaktadır.

Silahlı kuvvetler, başta ABD olmak üzere hemen her ülkede, liderlik kavramını, özellikle son dönemde ön sıralarda öncelik vererek, personel temininden, eğitim ve personel geliştirmeye kadar personel politikalarına dahil etmiş, hatta bunda biraz da ileri giderek bütün sorunların iyi liderlikle çözülebileceği gibi bir anlayışa kadar varırmıştır. Ancak, günümüz güvenlik ortamı, gerek barış zamanında gerekse muhtemel bir muharebe ortamında krizden yüksek yoğunluklu muharebeye kadar uluslararası kuvvetlerin birlikte çalışmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla, liderlerin de sadece kendi kültür ve geleneklerinden gelen ve aynı değerleri taşıyan değil, aynı

zamanda farklı milli değerlere ve motivasyona sahip askerleri ve sivilleri de aynı amaç etrafında birleştirmesi ve hedefe ulaştırması gerekmektedir.

Mevcut durumda, çok uluslu yapı içerisinde, dünyanın pek çok bölgesinde harekât icra edilmesine, kurulan askeri karar verme sistemi ve denetleme ve değerlendirme sistemleriyle, adım adım başarı ve hedeften sapma oranının belirlenerek, gerekli tedbirlerin alınabilmesine rağmen, değişik ülkelerden gelen liderlerin ve personelin amaca hangi oranda katkı sağladığı veya zaaf gösterdiğinin tespiti, başta politik olmak üzere değişik sebeplerden dolayı yapılmamış ve çözüm üretilmesi yoluna gidilmemiştir.

Bu araştırmanın amacı bu tip eksikliklerin ortaya çıkarılması olmasa da, bu seviyedeki bir uluslararası güvenlik organizasyonunda liderlik tarzları konusunda araştırma yapılmasının, “bir çalışanın davranışlarını belirleyen en temel unsur, onun bir üstü ile olan etkileşimidir” gerçeği doğrultusunda bir gereklilik olduğu düşünülebilir.

Araştırma konusu kurumun örgüt yapısının, klasik örgüt yapıları ile karşılaştırıldığında asimetrik bir yapı arz etmesi, personelin organizasyon yapısı içerisinde kurumun bir çalışanı olarak kabul edilmesine karşın, aynı zamanda, milli bir aidiyete de sahip olması, kurumsal amaçlar doğrultusunda çalışırken, aynı zamanda milli motivasyonla da hareket edebileceğinin göz önünde bulundurulması gerçeği, hiyerarşik ilişkiler açısından farklı sorunlarla karşı karşıya olunduğunu göstermektedir.

Kâr amacı gütmeyen bir uluslararası güvenlik organizasyonunun, personel kaynağının büyük bölümünün üye ülkelerden rotasyonla karşılanıyor olması, personelin ekseriyetinin üç yıllık bir süre için geçici olarak istihdam edilmesi, aynı zamanda dünyanın değişik bölgelerinde yürütülen harekâtların etkin olarak icra edilmesi gerekliliği ve kurumsal devamlılığın sağlanması zorunluluğu, özellikle askerler için kritik önemde olduğu değerlendirilen liderlik ilişkilerinin incelenmesi için söz konusu kurumu liderlik araştırmaları için önemli hale getirmektedir.

Aynı dili konuşan, aynı değerlere sahip olan, aynı kültürden gelen ve özellikle asker kişiler için daha da önemli olan aynı milli değerlere sahip olan personel için

dahi, liderlik tarzı ve lider-ast ilişkilerinin yönü, astların davranışlarını büyük oranda etkilerken, bütün bu aynaların farklılaştığı durumda astların davranışlarının nasıl etkilendiği organizasyon bekâsı veya amaçlara ulaşma derecesi bakımından önemli olmalıdır. Bu girift yapı ise, kurumu ve personeli liderlik ilişkileri bakımından olağandışı hale getirmektedir ki, lider-ast etkileşimi konusunda değişik kurum ve ortamlarda yapılan çalışmaların uygulanabilirliği konusunda dikkatli olunmasını ve kendine has şartları dikkate alarak bu kuruma özel çalışmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır.

Silahlı kuvvetlerin bir diğer kritik özelliği veya gerekliliği güvendir. Güvenlik üreten bir kurumun sahip olması gereken öncelikli özelliklerinden birisi personelin birbirine güvenidir ki, bu insanlar birbirlerine canlarını teslim ederler. Bu güven, kişiler arasında dahi bu kadar önemli iken, lidere güven, bireysellikten öte grup amaçları için de bir zarurettir. Dolayısıyla, milli bir askeri kurumda yıllarca çalıştıktan sonra, NATO personeli olarak hizmet eden personelin sahip olduğu kurum kültürü, asgari olarak bu ihtiyaçlara cevap vermelidir.

Bazı ülkelerin silahlı kuvvetlerinde, personel kadrolarının, anayasa gereği değişik etnik gruplar arasında pay edilmesi söz konusudur. Daha özelde incelendiğinde ise, genel bir kural çıkarmamakla beraber, bu etnik gruplardan bir bölümü silahlı kuvvetlerin gelişmesi ve güçlenmesi için çalışırken, bir kısmı gelişmeleri sabote etmek için çaba harcamaktadır.² Bu durumu algılayan astların ise yöneticilerine güven duyması, yöneticilerin de astlarına liderlik etmesi söz konusu olamaz. Araştırmanın, çok uluslu bir güvenlik organizasyonunda da buna benzer bir durumun söz konusu olup olmadığı hakkında da fikir verebileceği beklenmektedir.

Güven, yönetici-ast arasında öyle bir bağ kurar ki, bir asker kişi için kelime anlamının ifade ettiğinden daha da önemlidir. Bu maksatla uluslararası faaliyet gösteren bir askeri kurumda lider-ast arasındaki güven bağının araştırılması NATO'ya olduğu kadar milli sistemlere de durumsal farkındalık kazandıracaktır.

² Bosna-Hersek Silahlı Kuvvetlerinde durumun bu şekilde olduğu Bosnalı askeri personel tarafından ifade edilmiş ve Bosna-Hersek Silahlı Kuvvetleri ile NATO işbirliği ve denetleme/değerlendirme faaliyetleri esnasında müşahade edilmiştir (Haziran 2013).

Bu bilgiler ışığında, liderlik tarzları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lidere güven konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, genel olarak, ortak özelliklerinin ulusal bazda çalışan organizasyonları konu almaları olduğu, yapılan çalışmaların yükününün bu konulardaki ihtiyacı karşılayacak düzeyde olmadığı görülmektedir. Buradan yola çıkarak, temeli güvene dayalı olan askerlik mesleğinin ve de uluslararası bir organizasyonun konu alınarak bu üç değişkenin birbirlerini nasıl etkilediklerinin tespitine yönelik yapılan bir çalışmanın literatüre, ilgili kuruma ve üye ülke silahlı kuvvetlerine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

4.1.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı; halen dünyanın en büyük ve önemli uluslararası güvenlik organizasyonu durumunda bulunan NATO'nun bir karargâhında, dönüşümcü, etkileşimci ve pasif kaçınmacı liderlik tarzları ile lidere güven ve örgütsel vatandaşlık bileşenleri arasındaki ilişkiyi ve düzeyini ortaya koymak ve elde edilen sonuçları demografik ve kurumsal özellikleri de dikkate alarak değerlendirmektir.

Liderlik tarzları, örgütsel vatandaşlık davranışları, lidere güven ve birbirleri ile ilişkileri konusunda yapılan bazı çalışmalarda elde edilen sonuçlara ilişkin bilgiler bundan önceki bölümlerde ifade edilmiş ve farklı kurum ve kültürlerde söz konusu ilişkilere yönelik farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür.

4.1.4. Araştırma Soruları

Soru 1: Liderlik tarzları (dönüşümcü, etkileşimci ve pasif kaçınmacı) ile örgütsel vatandaşlık davranışı (diğergamlık, nezaket, centilmenlik, vicdan ve erdem) arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Soru 2: Liderlik tarzları ile lidere güven arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

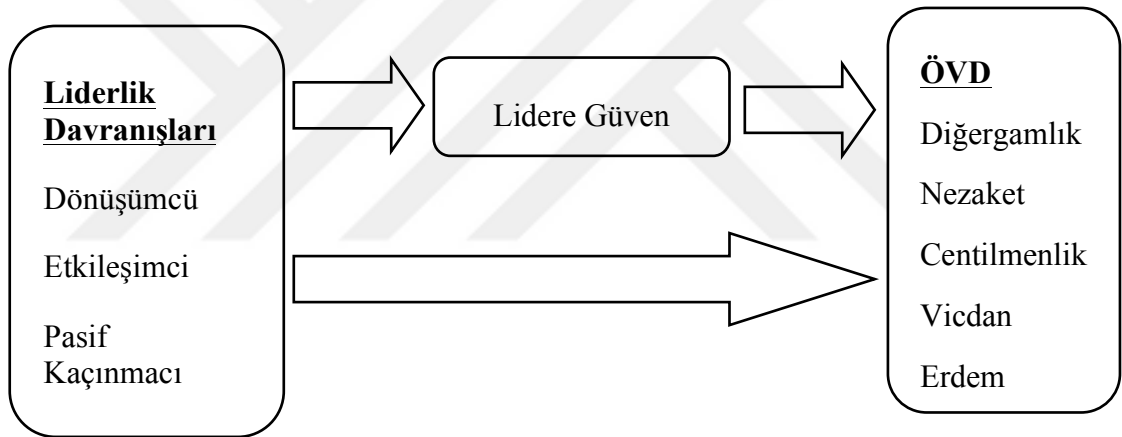
Soru 3: Lidere güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Soru 4: Demografik özellikler ile liderlik tarzları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lidere güven arasında bir ilişki var mıdır?

4.1.5. Araştırma Tasarımı

Anket katılımcıları tarafından, liderlik davranışları, dönüşümcü, etkileşimci ve pasif kaçınmacı liderlik alt boyutlarında, örgütsel vatandaşlık davranışları, diğergamlık, nezaket, centilmenlik, vicdan ve erdem alt boyutlarında, lidere güven davranışı ise beş sorudan oluşan tek boyut olarak değerlendirilmektedir.

Lider davranışları, lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin derecesi, Şekil 1'deki tasarımda görüldüğü şekilde alt boyutların birbirleriyle ilişkisi ayrı ayrı ele alınarak test edilecek ve değerlendirilecektir.



Şekil 2: Araştırma Tasarımı

Bununla birlikte, kurumsal özellikler ve anket sonucunda elde edilen demografik bilgiler kapsamında, araştırmanın değişkenleri ile açıklanamayan bazı davranışlara da ışık tutulabileceği beklenmektedir.

4.1.6. Veri Toplama, Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın başlangıç aşamasında; öncelikle literatür taraması yapılmak suretiyle, liderlik tarzları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve lidere güven konusunda son yıllarda yapılan çalışmalar incelenmiş, bu çalışmaların amaçları ve

kullanılan örneklemin niteliği, ölçekler, araştırma soruları ve hipotezleri gibi bileşenleri analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda, araştırmaların ekseriyetle ulusal düzeylerde yapıldığı, bazı uluslararası çalışmaların ise farklı ülkelerde faaliyet gösteren ticari şirketler baz alınarak yapıldığı müşahade edilmiştir.

Bu çalışma ise, bir uluslararası güvenlik örgütü olan NATO'nun operasyonel seviyedeki iki ana karargâhından birisi olan Brunssum Müşterek Kuvvet Komutanlığında (Hollanda) yapılmıştır. Bu tür organizasyonların özelliği, normal şartlar altında bir ticari organizasyonda görülemeyecek çeşitlilikte milliyetten çalışanları, ortalama üç yıllık periyotla değişecek şekilde istihdam etmesidir. Karargâhta 22 NATO üyesi ülke ve “Barış için Ortaklık” ülkelerinden olmak üzere 800 civarında personel çalışmaktadır. NATO komuta yapısındaki karargahlarda yer alan personel sayısı ve niteliği, NATO resmi web sayfası da dahil olmak üzere açık kaynaklarda paylaşılmamaktadır, bundan dolayı, yalnızca Hollanda karargahında yer alan yaklaşık personel sayısı ifade edilebilmektedir.

Hedef kitle evreninin bilindiği durumlarda, örneklem sayısının tespit edilmesi amacıyla yaygın olarak kullanılan formül yardımıyla, örneklem sayısı hesaplandığında (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 48);

$$n = Nt^2 pq / d^2 (N-1) + t^2 pq$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örneklem sayısı

p: Olayın gerçekleşme olasılığı

q: Olayın gerçekleşmeme olasılığı

t: Belirli anlamlılık düzeyinde, t tablosundan bulunan teorik değer

d: Tahmini tolerans miktarı

Bu formül yardımı ile örneklem sayısı hesaplandığında;

$$n = 800 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5 / 0,075^2 * (800-1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5$$

$$n = 141$$

Araştırma evreninden seçilecek örneklem sayısı, yukarıdaki formül uygulanarak elde edilmiştir. Çalışmanın niteliği ve yaklaşık 800 olan çalışma evreni de dikkate alınarak, örneklem sayısının, %95 güven seviyesinde asgari 141 olması gerektiği görülmektedir. Bu kapsamda, anket formları, NATO/Hollanda karargahında çalışan her seviyede çalışan, e-posta yoluyla gönderilmiş, bunlardan 230'u cevaplanmıştır. Ancak, araştırmanın sıhhati açısından yarım bırakılan formlar dikkate alınmamış ve 190 adedi kullanılmıştır. Bu sayı da, evren hakkında sağlıklı sonuçlara ulaşabilmek ve için yeterli veriyi sağlamaktadır.

4.1.7. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, NATO organizasyonu kapsamında, Hollanda'da bulunan Brunssum Karargahında, 2014 yılı içerisinde icra edilmiştir. Söz konusu kurumda 22 ülkeden yaklaşık 800 personel bulunmasına karşın, temsil oranının farklı olması, bazı ülkelerin 1-2 personelle, sadece temsil makamında olması, anketlerin cevaplanma oranının homojen dağılmaması gibi nedenlerle bütün ülkeler eşit oranda temsil edilememiştir.

Bu tür kurumlarda, çalışan personelin etkisi kadar, kurumun içerisinde bulunduğu ülke kültürünün de organizasyon iklimine katkı sağladığı dikkate alındığında, araştırma sonuçlarının farklı ülkelerde uygulandığında farklı sonuçlar verebileceği de dikkate alınmalıdır. Benzer bir çalışmanın diğer ülkelerdeki NATO karargahlarını da dahil ederek yapılması daha geniş bir bakış açısı sağlayabilecektir.

Verilerin toplanması için bütün karargaha ulaşmaya ve katkıları alınmaya çalışılmış, ancak özellikle asker kişilerin anket doldurma, kişisel bilgi ve görüşlerini paylaşma konusundaki çekincelerinden dolayı daha çok kişisel bağlantılar kullanılarak katılımcılara ulaşılmıştır.

4.1.8. Veri Analizi

Araştırmada toplanan anket cevapları SPSS for Windows 19.0 programı kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek

maksadıyla cronbach's alpha modeli, analiz yöntemleri olarak korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Demografik özelliklerle bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ilişkisinin analizi maksadıyla ise t-testi ile tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

4.1.9. Ölçekler

Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler, benzer çalışmalarda kullanılan ölçekler arasından seçilerek imtiyaz sahiplerinden izin almak suretiyle çalışmaya dahil edilmiştir. Müteakip maddelerde ölçeklere ilişkin detaylı bilgiler arz edilecektir.

Liderlik Tarzları Ölçeği: Liderlik boyutunun ölçülmesi maksadıyla Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ Form 5X-Short) (Avolio ve Bass, 1999) Mind Garden şirketinden satın alınarak ve izin verilen çerçevede kullanılmıştır (EK-A). Ölçeğin uygulanması kapsamında astlardan liderlerini değerlendirmeleri istenmiş, dönüşümcü, etkileşimci ve pasif kaçınmacı liderlik özelliklerinin değerlendirilebilmesi hedeflenmiştir.

Liderlik ölçeğinde katılımcılara toplam 34 soru yöneltilmiş, bu çerçevede;

- Dönüşümcü liderlik kapsamında, atfedilen ve davranışsal idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgiye yönelik 4'er soru olmak üzere toplam 20 soru,
- Etkileşimci liderlik kapsamında ödüle dayalı yönetime yönelik 4 soru, aktif istisnalarla yönetime yönelik 3 soru olmak üzere 7 soru,
- Pasif/kaçınmacı liderlik kapsamında ise; pasif istisnalarla yönetime yönelik 3 ve serbest bırakıcı liderliğe yönelik 4 olmak üzere toplam 7 soru sorulmuştur.

Ankette, ölçeğin orijinal halindeki değerlendirme ölçütü olan beşli likert tipi ölçek değiştirilmemiş, 0'dan 4'e kadar olmak üzere "hiçbir zaman, arada bir, bazen, oldukça sık, her zaman olmasa da çok sık" şeklinde cevaplar sıralanmıştır. Katılımcıların verdikleri cevapların ortalamalarının değerlendirilmesinde bu husus dikkate alınacaktır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Örgütsel vatandaşlık davranışının ölçülmesi amacıyla 1988 yılında Organ tarafından kullanılan ve daha sonra Podsakoff ve diğ. (1990: 121) tarafından geliştirilen anket kullanılmış (EK-B), bu kapsamda çalışanların kendilerini değerlendirerek diğergamlık, nezaket, centilmenlik, vicdan ve erdem özelliklerinin değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde katılımcılara toplam 15 soru olmak üzere; diğergamlık davranışına yönelik 4, nezaket davranışına yönelik 2, centilmenlik davranışına yönelik 4, vicdan davranışına yönelik 3 ve erdem davranışına yönelik 2 soru yöneltilmiştir.

Ölçeğin değerlendirmesinde ise likert tipi ölçek kullanılmış, liderlik tarzında kullanılan farklı olarak 1’den 7’ye kadar olmak üzere cevaplar “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılmıyorum, kararsızım, kısmen katılıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” şeklinde sıralanmıştır.

Lidere Güven Ölçeği: Lidere güven ölçeği olarak ise Cook ve Wall (1980: 50) tarafından kullanılan ve Podsakoff ve diğ. (1990: 120) tarafından geliştirilen anket (EK-C) kullanılmış, çalışanların liderlerine güven derecelerinin ölçülmesi hedeflenmiştir.

Lidere güven ölçeği kapsamında katılımcılara toplam 5 soru yöneltilmiş, soruların cevaplanması için ise örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde kullanıldığı tarzda cevaplar “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılmıyorum, kararsızım, kısmen katılıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” şeklinde sıralanmıştır. Katılımcıların cevaplarının ortalamaları değerlendirilirken, liderlik ölçeği ile örgütsel vatandaşlık ve lidere güven ölçekleri arasındaki bu farklılık dikkate alınacak ve gerekli açıklama yapılacaktır.

4.1.10. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır

(Yaşlıoğlu, 2017: 78). Yani, bir ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapılarak doğrulanması, o ölçeğin geçerli bir ölçek olduğuna işaret eder (Gürbüz ve Şahin, 2014: 314). Bundan dolayı, uygulanacak temel analizlerden önce doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak, kullanılan ölçeklerin geçerliliği tespit edilmiş olacaktır. Doğrulayıcı faktör analizleri AMOS 22.0 (IBM) programı ile uygulanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi uygulaması ile test edilen modelin veri ile desteklenip desteklenmediğine, analizler neticesinde üretilen uyum iyiliği indeksleri (Goodness of Fit Indices) değerlerine bakılarak karar verilmektedir. Yapılan analizde kullanılan indekslere ilişkin kısa bilgi ve eşik değerleri aşağıdaki tablodadır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 317).

Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri

İndeks Adı	Açıklama	Eşik Değeri	
		İyi uyum	Kabul Edilebilir
χ^2 (Ki-kare)	Önerilen model ile verinin uyumunu test eder. Anlamsız olması, önerilen model ile örneklem kovaryanslarının benzer olduğunu gösterir.	$p < 0.05$ (anlamsız) olmalı	
χ^2 / sd (Serbestlik Derecesi)	Ki-kare değerinin örneklem büyüklüğünden etkilenmesinden dolayı, serbestlik derecesine oranı daha güvenilir sonuçlar vermektedir.	< 3	$3 < \chi^2/sd < 5$
GFI (Goodness of Fit Index)	Model uyumunu, örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak test etmektedir.	> 0.95	> 0.90
CFI (Comparative Fit Index)	Serbestlik derecesi ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak test edilen modeli, temel modele göre mukayese eder.	> 0.95	> 0.90

İndeks Adı	Açıklama	Eşik Değeri	
		İyi uyum	Kabul Edilebilir
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	Evrene ait kovaryans matrisi ile örnekleme ait kovaryans matrisi arasındaki artık kovaryansları test eder.	< 0.05	< 0.08
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	Serbestlik derecesini de dikkate alarak, modelin örneklem kovaryansı ile ne derece uyumlu olduğunu test eder.	< 0.05	< 0.08

Analizlerin sonuçları değerlendirilirken karşılaşılabilecek bir diğer istatistik terim ise “faktör yük değeri”dir. Faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme var ise bu bulgu, o maddelerin birlikte bir kavramı/yapıyı/faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Genel olarak, işaretine bakılmaksızın 0.60 ve üstü yük değeri yüksek; 0.30-0.59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklükler olarak tanımlanabilir ve değişken çıkartmada dikkate alınır (Büyüköztürk, 2002: 473). Yapılan analizde regresyon faktör yükleri ($FL < 0.50$) sınır değeri olarak kabul edilmiştir.

4.1.10.1.Liderlik Tarzları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Dönüşümcü liderlik (DL), etkileşimci liderlik (EL) ve pasif-kaçınmacı liderlik (PKL) tarzları başlıkları altında ve alt boyutları da dikkate alınarak, toplam 34 sorudan oluşan liderlik tarzları ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yüklerini gösteren tablo aşağıdadır.

Tablo 2: Liderlik Tarzları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tablosu

Madde	Etki	Alt boyut	Faktör yükü
EL1	→	Ödüle dayalı yönetim	,744
EL11	→	Ödüle dayalı yönetim	,824
EL35	→	Ödüle dayalı yönetim	,836
EL4	→	İstisnalarla yönetim (aktif)	,736
EL22	→	İstisnalarla yönetim (aktif)	,750
EL27	→	İstisnalarla yönetim (aktif)	,646
PKL5	→	Serbest bırakıcı liderlik	,765
PKL7	→	Serbest bırakıcı liderlik	,768
PKL28	→	Serbest bırakıcı liderlik	,783
PKL33	→	Serbest bırakıcı liderlik	,754
PKL3	→	İstisnalarla yönetim (pasif)	,760
PKL12	→	İstisnalarla yönetim (pasif)	,574
PKL20	→	İstisnalarla yönetim (pasif)	,528
DL10	→	İdealleştirilmiş etki (atf.)	,741
DL18	→	İdealleştirilmiş etki (atf.)	,822
DL21	→	İdealleştirilmiş etki (atf.)	,798
DL25	→	İdealleştirilmiş etki (atf.)	,680
DL6	→	İdealleştirilmiş etki (davır.)	,867
DL14	→	İdealleştirilmiş etki (davır.)	,800
DL23	→	İdealleştirilmiş etki (davır.)	,798
DL34	→	İdealleştirilmiş etki (davır.)	,662
DL9	→	İlham verici motivasyon	,748
DL13	→	İlham verici motivasyon	,750
DL26	→	İlham verici motivasyon	,661
DL36	→	İlham verici motivasyon	,790
DL2	→	Entelektüel uyarım	,686
DL8	→	Entelektüel uyarım	,775
DL30	→	Entelektüel uyarım	,769
DL32	→	Entelektüel uyarım	,766

Madde	Etki	Alt boyut	Faktör yükü
DL15	→	Bireysel ilgi	,751
DL19	→	Bireysel ilgi	,740
DL29	→	Bireysel ilgi	,699
DL31	→	Bireysel ilgi	,650

p<0.001

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda; model test değerleri $\chi^2 (505.187)$, $\chi^2/sd (2.1114)$ bulunduğundan analizin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Madde faktör ağırlık değerleri (0.868-0.650) aralığında yer almaktadır ve hiçbir madde elenmemiştir. Elde edilen uyum indeks değerleri; **GFI**(0,910), **CFI** (0,959), **SRMR** (0,0550), **RMSEA** (0,0610) kabul edilebilir sınırlar dahilinde yer aldığından doğrulamalı faktör analizi sonucunun uygun olduğu tespit edilmiştir.

4.1.10.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi

Toplam 19 sorudan oluşan ve diğergamlık, nezaket, centilmenlik, vicdan ve sivil erdem alt boyutları da dikkate alınarak oluşturulan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin doğrulamalı faktör analizi tablosu aşağıdadır.

Tablo 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Tablosu

Madde	Etki	Alt boyut	Faktör yükü
ÖVD1	→	Diğergamlık	,894
ÖVD2	→	Diğergamlık	,824
ÖVD3	→	Diğergamlık	,816
ÖVD4	→	Diğergamlık	,745
ÖVD5	→	Nezaket	,715
ÖVD6	→	Nezaket	,634
ÖVD7	→	Centilmenlik	,769
ÖVD8	→	Centilmenlik	,768
ÖVD9	→	Centilmenlik	,745
ÖVD10	→	Centilmenlik	,744
ÖVD11	→	Vicdan	,571

Madde	Etki	Alt boyut	Faktör yükü
ÖVD12	→	Vicdan	,519
ÖVD13	→	Vicdan	,512
ÖVD14	→	Sivil erdem	,822
ÖVD15	→	Sivil erdem	,722

p<0.001

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; model test değerleri $\chi^2 (48,9)$, $\chi^2/sd (4,04)$ bulunduğundan analizin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Madde faktör ağırlık değerleri (0.978-0.589) aralığında yer almaktadır ve hiçbir madde elenmemiştir. Elde edilen uyum indeks değerleri; **GFI**(0,945), **CFI** (0,956), **SRMR** (,0761), **RMSEA** (0,0653) kabul edilebilir sınırlar dahilinde yer aldığından doğrulayıcı faktör analizi sonucunun uygun olduğu tespit edilmiştir.

4.1.10.3.Lidere Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Toplam 5 sorudan oluşan tek boyutta değerlendirilen lidere güven (LG) ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi tablosu aşağıdadır.

Tablo 4: Lidere Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tablosu

Madde	Etki	Alt boyut	Faktör yükü
LG1	→	Lidere Güven	,978
LG2	→	Lidere Güven	,889
LG3	→	Lidere Güven	,816
LG4	→	Lidere Güven	,745
LG5	→	Lidere Güven	,589

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; model test değerleri $\chi^2 (467.187)$, $\chi^2/sd (4,341)$ bulunduğundan analizin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Madde faktör ağırlık değerleri (0.894-0.512) aralığında yer almaktadır ve hiçbir madde elenmemiştir. Elde edilen uyum indeks değerleri; **GFI**(0,0911), **CFI** (0,0951), **SRMR** (0,0511), **RMSEA** (0,0510) kabul edilebilir sınırlar dahilinde yer aldığından doğrulayıcı faktör analizi sonucunun uygun olduğu tespit edilmiştir.

4.1.11. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Değerleri

Güvenilirlik, bir ölçme aracının ne derece tutarlı ölçme yaptığını, yani ölçeğin, tek seferde yapılan ölçümle, söz konusu kavramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediğini göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 303). Aşağıda, Cronbach Alfa değeri hesaplaması yapılarak, ölçeklerde yer alan maddelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediği test edilerek sonuçlar tabloda gösterilmiştir.

Alfa (α) katsayısının aldığı değerlere göre yorumlanması aşağıdaki gibidir (Kalaycı, 2009: 405);

- $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilir.

Tablo 5: Liderlik Ölçeği Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	Alt boyutlar	Güvenilirlik (Cronbach Alfa Değeri)
Etkileşimci Liderlik ölçeği	Ödüle dayalı yönetim	,811
	İstisnalarla yönetim (aktif)	,523
Etkileşimci Liderlik Toplam		,680
Pasif/ Kaçınmacı Liderlik ölçeği	İstisnalarla yönetim (pasif)	,725
	Serbest bırakıcı liderlik	,863
Pasif/ Kaçınmacı Liderlik Toplam		,801
Dönüşümcü Liderlik ölçeği	İdealleştirilmiş etki (atf.)	,894
	İdealleştirilmiş etki (davır.)	,815
	İlham verici motivasyon	,853

Ölçekler	Alt boyutlar	Güvenilirlik (Cronbach Alfa Değeri)
	Entelektüel uyarım	,842
	Bireysel ilgi	,747
Dönüşümcü Liderlik Toplam		,812
	<i>Toplam</i>	,974

34 maddeden oluşan liderlik ölçeğinin tamamı için bulunan güvenilirlik katsayısı (,974) değeri ile “yüksek güvenilirlik” seviyesindedir. Alt ölçeklerde ise 20 maddelik “dönüşümcü liderlik (,812) ve 7 maddeden oluşan “pasif/kaçınan liderlik” (,801) alt ölçekleri “yüksek güvenilirlik” düzeyindedir. 7 maddeden oluşan “etkileşimci liderlik” alt ölçeği ise (,680) ile “oldukça güvenilir” düzeydedir.

7 maddeden oluşan ve güvenilirlik katsayısı (,680) olan etkileşimci liderlik ölçeğinin, 4 ve 3 maddelik iki boyutu söz konusudur. Ödüle dayalı yönetim boyutunda (,811), aktif istisnalarla yönetim boyutunda ise (,523) olarak cronbach's alpha güvenilirlik katsayıları tespit edilmiştir.

7 maddeden oluşan ve güvenilirlik katsayısı (,801) olan pasif/kaçınmacı liderlik ölçeğinin, 4 ve 3 maddelik 2 boyutu söz konusudur. Güvenilirlik katsayıları pasif istisnalarla yönetim boyutu için (,725) ve serbest bırakıcı liderlik boyutu için (,863) olarak bulunmuştur.

16 maddeden oluşan ve güvenilirlik katsayısı (,812) olan dönüşümcü liderlik ölçeğinin, 4'er maddelik 5 boyutu söz konusudur. Güvenilirlik katsayıları; idealleştirilmiş etki (atf.) boyutunda (,894), idealleştirilmiş etki (davır.) boyutunda (,815), ilham verici motivasyon boyutunda (,853), entelektüel uyarım boyutunda (,842), bireysel ilgi boyutunda (,747) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Lidere Güven Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Değerleri

Ölçek	Madde içerikleri	Güvenilirlik	Total Güvenilirlik
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği	Diğergamlık	,647	,709
	Nezaket	,631	
	Centilmenlik	,771	
	Vicdan	,577	
	Sivil erdem	,819	
Lidere Güven		,925	,925

16 maddeden oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin tamamı için bulunan güvenilirlik katsayısı (,709) değeri ile “oldukça güvenilir” seviyesindedir. Alt ölçeklerde ise 4 maddelik diğergamlık boyutunda (,647) ile “oldukça güvenilir”, 2 maddelik nezaket boyutunda (,631) ile “oldukça güvenilir”, 5 maddelik centilmenlik boyutunda (,771) ile “oldukça güvenilir”, 3 maddelik vicdan boyutunda (,577) ile “kabul edilebilir, düşük güvenilirlik”, 2 maddelik erdem boyutunda (,819) “yüksek güvenilirlik” düzeyindedir.

Beş maddeden oluşan lidere güven ölçeğinde güvenilirlik katsayısı (,925) bulunduğundan “yüksek güvenilirlik” düzeyinde olduğu kabul edilmektedir.

4.1.12. Araştırma Soruları ve Hipotezler

Soru 1: Algılanan liderlik tarzları (dönüşümcü, etkileşimci ve pasif kaçınmacı) ile örgütsel vatandaşlık davranışı (diğergamlık, nezaket, centilmenlik, vicdan ve erdem) arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

H1: Çalışanlar tarafından algılanan dönüşümcü liderlik özellikleri ile çalışanların diğergamlığı arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H2: Çalışanlar tarafından algılanan etkileşimci liderlik özellikleri ile çalışanların diğergamlığı arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H3: Çalışanlar tarafından algılanan pasif kaçınmacı liderlik özellikleri ile çalışanların diğergamlığı arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H4: Çalışanlar tarafından algılanan dönüşümcü liderlik özellikleri ile çalışanların nezaketi arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H5: Çalışanlar tarafından algılanan etkileşimci liderlik özellikleri ile çalışanların nezaketi arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H6: Çalışanlar tarafından algılanan pasif kaçınmacı liderlik özellikleri ile çalışanların nezaketi arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H7: Çalışanlar tarafından algılanan dönüşümcü liderlik özellikleri ile çalışanların centilmenliği arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H8: Çalışanlar tarafından algılanan etkileşimci liderlik özellikleri ile çalışanların centilmenliği arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H9: Çalışanlar tarafından algılanan pasif kaçınmacı liderlik özellikleri ile çalışanların centilmenliği arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H10: Çalışanlar tarafından algılanan dönüşümcü liderlik özellikleri ile çalışanların vicdanlılığı arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H11: Çalışanlar tarafından algılanan etkileşimci liderlik özellikleri ile çalışanların vicdanlılığı arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H12: Çalışanlar tarafından algılanan pasif kaçınmacı liderlik özellikleri ile çalışanların vicdanlılığı arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H13: Çalışanlar tarafından algılanan dönüşümcü liderlik özellikleri ile çalışanların erdemi arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H14: Çalışanlar tarafından algılanan etkileşimci liderlik özellikleri ile çalışanların erdemi arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H15: Çalışanlar tarafından algılanan pasif kaçınmacı liderlik özellikleri ile çalışanların erdemi arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

Soru 2: Algılanan liderlik tarzları ile lidere güven arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

H16: Çalışanlar tarafından algılanan dönüşümcü liderlik özellikleri ile çalışanların lidere güveni arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H17: Çalışanlar tarafından algılanan etkileşimci liderlik özellikleri ile çalışanların lidere güveni arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H18: Çalışanlar tarafından algılanan pasif kaçınmacı liderlik özellikleri ile çalışanların lidere güveni arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

Soru 3: Lidere güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

H19: Çalışanların lidere güveni ile diğergamlığı arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H20: Çalışanların lidere güveni ile nezaketi arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H21: Çalışanların lidere güveni ile centilmenliği arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H22: Çalışanların lidere güveni ile vicdanlılığı arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H23: Çalışanların lidere güveni ile erdemi arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

4.1.13. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcılara, liderlik, lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı yanında, örgüt yapısı ve kültürü de dikkate alınarak, değişkenler bakımından farklılık gösterebilecek hususların açıklanmasında yardımcı olabileceği düşünülen 13 başlıkta şahsi bilgileri sorulmuştur. Elde edilen bilgilerin tasnif edilmiş şekliyle gösterimi Tablo 7’de, değerlendirmesi müteakip maddelerdedir.

Tablo 7: Demografik Özellikler

Demografik Özellikler		n	%
Yaş	26-35	31	16,3
	36-45	89	46,8
	46-60	67	35,3
	60 ve üstü	3	1,6

Demografik Özellikler		n	%
Cinsiyet	Erkek	173	91,1
	Kadın	16	8,4
Statü	Sivil	31	16,3
	Astsubay	34	17,9
	Teğmen-Yüzbaşı	60	31,6
	Binbaşı ve Üstü	64	33,7
Eğitim	Lise ve altı	23	12,1
	Yüksekokul	16	8,4
	Lisans	42	22,1
	Yüksek Lisans	101	53,2
	Doktora ve Üstü	11	5,8
Milliyet	Avrupa	89	46
	ABD	33	17,3
	Türkiye	36	18,9
	Balkan Ülkeleri	15	7,8
	Diğer	17	8,9
Liderin Milliyeti	Avrupa	131	68,9
	ABD	32	16,8
	Türkiye	14	7,4
	Balkan Ülkeleri	4	2,1
	Diğer	9	4,7
İş Deneyimi	1-5	4	2,1
	6-10	5	2,6
	11-15	33	17,4
	15-20	46	24,2
	21-25	37	19,5
	25+	64	33,7
Uluslararası İş Deneyimi	1-2	65	34,2
	3-4	45	23,7
	5-6	26	13,7
	7-8	9	4,7
	8+	45	23,7
Din	Ateizm	17	8,9
	Budizm	1	0,5
	Hristiyanlık	117	61,6
	İslam	36	18,9

Demografik Özellikler		n	%
	Yahudilik	0	0,0
	Diğer	18	9,5
Liderin Statüsü	Sivil	21	11,1
	Astsubay	6	3,2
	Subay	113	59,5
	General	50	26,3
Liderin anadili İngilizce mi?	Evet	58	31
	Hayır	131	69
Mevcut lideri ile birlikte çalışma yılı?	0-1	81	42,6
	1-2	69	36,3
	2-3	24	12,6
	3+	15	7,9

Yaş: Katılımcıların %46,80'ini, 36–45 yaş arası personel oluşturmaktadır. 46–60 yaş arası katılımcıların oranı %35,30'dur. En genç yaş aralığı olarak sınıflandırılan 26–35 yaş arası katılımcıların oranı %16,30'dur. Genel itibariyle, bu tür üst düzey örgütlerde çalışan personel, ülkelerinde belirli bir zaman (ortalama 15 yıl) tecrübe kazandıktan ve çeşitli uluslararası görevlerde bulunduktan sonra görevlendirilir. Personel kadrosuna bakıldığında, NATO'nun üye ülkelerden beklentisinin de belirli bir rütbenin üstündeki tecrübeli personel talebinin olduğu görülmektedir. Bunun temel iki sebebi vardır; birincisi, personelin ortalama 3 yıl görev yapacağı düşünülerek yaklaşık 6 aylık bir oryantasyondan sonra uzman personel seviyesinde istenen verimliliğe ulaşmasının beklenmesi; ikincisi ise, muhtemel bir harekâta yönelik planlama ve icra faaliyetlerinde bu personelin operasyonel seviye faaliyetleri icra etmesinden dolayı, taktik seviyede bazı uzmanlık alanlarında daha önce tecrübe kazanmış olmasının gerekliliğidir. Bu yüzden, yaş gruplarına göre dağılımda, personelin yaklaşık %85'inin 35 yaş üzerinde olması beklenen bir durumdur ve organizasyonun genel yapısını yansıtmaktadır.

Cinsiyet: Katılımcıların cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında, %92'sinin erkek, %8'inin kadın olduğu görülmektedir. Pek çok NATO ülkesinin silahlı kuvvetlerindeki erkek-kadın oranına ve kadın askeri personele tevdi edilen görev tiplerine bakıldığında, aralarında önemli derecede bir farklılık olduğu görülmektedir. Uygulama konusu karargahdaki kadın-erkek oranının ise, devletlerin kendi silahlı

kuvvetlerin bir yansıması olduğu, hatta katılımcı kadın oranının göreceli olarak devletlerin silahlı kuvvetlerindeki kadar daha yüksek olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, araştırmanın yapıldığı örgütteki çalışanların oranları dikkate alındığında, erkek katılımcıların daha yoğun olması beklenen bir durumdur.

Statü: Katılımcıların %33,20 çoğunluğu binbaşı/albay rütbesindedir. Teğmen/yüzbaşı rütbesindeki katılımcıların oranı %31,60, sivillerin oranı %16,30'dır, diğer rütbeler ise %10'un altındadır. Devletler tarafından görevlendirilen personelin bir kısmı sivil olmakla birlikte, bunların ekseriyeti emekli olan uzman askeri personeldir. Ayrıca, daha küçük rütbedeki personelin de, rütbe karşılığı olarak tecrübesiz olduklarını düşünmemek gerekir, çünkü NATO üyesi ülkelerin silahlı kuvvetlerin çoğunluğunda rütbe bekleme süreleri zamana ve yaşa değil, liyakat esasına ve kadroya bağlı olarak değişmektedir. Bu durum, alt rütbelerde yaşça büyük ve tecrübeli personelin görev yapmaya devam etmesine imkan vermektedir.

Eğitim: Lisans ve daha üstü akademik derece almış olan katılımcıların oranının yaklaşık %80 olması, rütbe ve yaş gibi diğer demografik bilgilerle bu oranın uyumlu olduğunun, aynı zamanda görev yapan personelin kendi silahlı kuvvetlerinde de başarılı olduklarının veya devletlerce başarılı personelin bu tür karargâhlarda görevlendirdiğinin bir göstergesidir. Ayrıca, analiz sonuçlarında elde edilen bazı sonuçların değerlendirilmesinde, katılımcıların sadece bir çalışan olarak değerlendirilmesinin yeterli olmayacağını, eğitim seviyelerinin ve sosyal statülerinin de dikkate alınması gerektiği görülmektedir.

Milliyet: Katılımcıların, 22 NATO ülkesi ve Barış İçin Ortaklık ülkelerinden gelen personel olduğu düşünüldüğünde, bir istatistik analiz yapmak için küçük sayılardan oluşan ülkelerin katılımcılarını; Avrupa, ABD, Türkiye, Balkanlar ve diğer ülkeler olmak üzere sayıların toplandığı başlıklar altında toplamının uygun olacağı düşünülmüştür. Avrupalı olan katılımcılar büyük çoğunluktadır. Türk vatandaşları %19 ile ikinci sırada iken, Amerikalı katılımcılar üçüncü sırada yerini almaktadır.

Liderin Milliyeti: Çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışlarının, liderlerin ülkeleri ile de ilişkisi olabileceği düşünülmüş, liderlerin milliyetleri de katılımcılara sorulmuştur. NATO karargâhlarında, personel temsil sayıları ile

yönetici seviyesindeki personel tahsisi bir orantıya bağlı olduğundan, karargahtaki personel sayısı ile yönetici personel sayıları bakımından ülkelerin temsil oranı paralellik göstermektedir. Bu yüzden Avrupa ve ABD’li liderlerin sayıları diğerlerine oranla daha fazladır.

İş Deneyimi: Silahlı kuvvetler için 25 yıldan fazla çalışanların oranı %33,70’dir. 21 – 25 yıl arası çalışanlar %19,50 oranında, 15 – 20 yıl arası çalışanlar %24,20 ve 11 – 15 yıl arası çalışanlar %17,40 oranındadır. En az süreli çalışma yılları olan 1 – 5 yıl ve 6 – 10 yıl arası çalışanların oranı %5’in altındadır. Bu oranlar da yine yaş ve statü ile paralellik gösteren oranlardır.

Uluslararası İş Deneyimi: Çok uluslu görevlerde 1 - 2 yıl çalışanlar %34,20, 3 – 4 yıldır çalışanlar %23,70 oranındadır. 8 yıldan fazla çalışma yılına kadar, çalışma yılı azaldıkça oran da buna bağlı olarak azalmaktadır. 8 yıldan daha fazla süredir çalışanların oranı ise %23,70’dir. Daha önce de arz edildiği üzere, ülkeler tarafından görevlendirilen personelin söz konusu kadrolarda çalışma yılının ortalama üç yıl olmasından dolayı, bu tür uluslararası görevlerde çalışanların ikinci defa atandığı veya emekli olarak bu görevlerde sivil uzman olarak görevlendirildiği düşünülebilir.

Din: Katılımcıların %61,60’ı dinini Hristiyan olarak belirtmiştir. İslam dinine mensup olduğunu dile getirenler %18,90, ateist olup herhangi bir dine bağlı olmadığını ifade edenler %8,90 oranındadır. Katılımcıların ekseriyetinin Avrupa ve ABD olduğu düşünüldüğünde, bu oranların normal olduğu, İslam dinine bağlı olanların Türkler olduğu söylenebilir. Dolayısıyla İslam ve diğer dinler arasında bir fark meydana gelmesi durumunda, bu farkın aynı zamanda Türkler ve diğer dine mensup katılımcılar arasında olduğu söylenebilir.

Liderin Statüsü: Katılımcıların bağlı bulunduğu liderinin rütbesi, %56,30 oranında yarbay/albay’dır. General rütbesindeki liderlerin oranı %26,30, sivil liderler %11,10’dur. Diğer rütbe sınıfları %5’in altında oranlarda kalmıştır. Katılımcılardan birinci seviyedeki liderlerini değerlendirmeleri istendiğinden, lider olarak değerlendirilenlerin bu rütbelerde toplanmış olması beklenen bir durumdur.

Liderin anadili: Dili kullanma kabiliyetinin, liderin kendi kabiliyetlerini yansıtmaya ve maiyetini etkileme derecesini de etkileyebileceği düşünüldüğünden,

katılımcılara liderlerinin organizasyonun resmi dili olan İngilizceyi anadili olarak mı, yoksa ikinci dil olarak mı kullandıkları sorusu yöneltmiştir. Liderinin anadili İngilizce olanların oranı %31'dir. İngilizceyi ikinci dil olarak konuşanların oranı ise %69'dur. NATO'da olmasa da, çok uluslu bazı örgütlerde, dil kullanma kabiliyeti konusunda yapılan çalışmalar, kendini ifade, kendine güven, faaliyetlere katılım vs. konularda organizasyondaki resmi dile hakimiyetin çok önemli olduğunu göstermektedir.

Mevcut lideri ile birlikte çalışma yılı: Bu soru, lider-çalışan ilişkisinde, birlikte çalışma süresi ve birbirini tanıma oranının liderlik algılaması, lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları açısından önemli olup olmadığını görmek amacıyla yöneltmiştir. Şu an bağlı bulunduğu lideriyle bir yıl ya da daha az süre çalışanlar yarıya yakın orandadır. 1-2 yıl süre çalışanların oranı %36,30'dur. Bağlı olduğu lideriyle birlikte çalışma yılı arttıkça, oran da buna bağlı olarak azalmaktadır.

4.2. Analiz Sonuçları ve Bulgular

Bu bölümde; araştırma sorularına cevap aranacak ve hipotezler test edilecektir. İlk olarak, çalışmaya katılanların demografik özellikleri irdelenerek nasıl bir kitle üzerinde çalışma yapıldığına dair genel bir bilgi edinilerek müteakip analizlerin daha iyi değerlendirilmesinin sağlanması hedeflenmektedir. Ardından, liderlik tarzları, örgütsel vatandaşlık davranışı bileşenleri ve lidere güven ölçeklerine ilişkin testi yapılacak, müteakiben bu değişkenler arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla yapılan korelasyon testi sonuçları ortaya konacaktır. Son olarak, regresyon analizlerinde elde edilen sonuçlar, sırasıyla, liderlik tarzları ve örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları, liderlik tarzları ve lidere güven, lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ilişkisi şeklinde incelenecektir.

Çalışmanın buraya kadar olan bölümünde, üzerinde çalışılan değişkenlere ilişkin daha önce yapılan araştırmalar ve elde edilen sonuçlara ilişkin literatürde yer alan bilgiler, çalışmaya ilişkin takip edilen yol ve yöntemlere ilişkin hususlar açıklanmıştır. Bundan sonra ortaya konacak hususlar ise, yapılan uygulamalı çalışmada elde edilen somut veriler ve verilere ilişkin değerlendirmelere yönelik olacaktır. Bu kapsamda; birinci olarak, değişkenler arasındaki ilişkiyi ve ilişkinin

yönünü belirlemek maksadıyla **korelasyon analizi**, ikinci olarak, değişkenlere ilişkin **anket cevaplarının ortalamalarına yönelik bilgi ve yorumlar**, üçüncü olarak, aralarında ilişki tespit edilen değişkenlerin birbirini ne oranda açıkladıklarını tespit etmek maksadıyla **regresyon analizi** sonuçları ortaya konacak ve nihayetinde, demografik özelliklerin, liderlik tarzları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lidere güven ile ilişkisine yönelik **faktör analizlerine** yer verilecektir.

4.2.1. Liderlik Tarzları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Lidere Güven Ölçeklerine İlişkin Ortalamalar

Katılımcıların, üstlerinin liderlik tarzına, liderlerine güven derecelerine ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerine ilişkin sorulan sorulara verdikleri cevapların likert ölçeğindeki ortalamaları aşağıdaki tablolarda verilmiştir. Bu ortalamalar, değişkenlere ilişkin katılımcıların eğilimini ve örgütteki genel durumu göstermesi bakımından önemlidir.

Tablo 8: Liderlik Tarzları Ortalamaları

Ölçek		n	AO
Dönüşümcü Liderlik	İdealleştirilmiş etki (atf.)	4	2,49
	İdealleştirilmiş etki (davr.)	4	2,49
	İlham verici motivasyon	4	2,59
	Entelektüel uyarım	4	2,29
	Kişisel ilgi	4	2,13
Dönüşümcü Liderlik Toplam		20	2,40
Etkileşimci Liderlik	Ödüle dayalı yönetim	4	2,39
	İstisnalarla yönetim (aktif)	3	1,73

Ölçek		n	AO
Etkileşimci Liderlik Toplam		7	2,06
Pasif/ Kaçınmacı Liderlik	İstisnalarla yönetim (pasif)	3	2,94
	Serbest bırakıcı liderlik	4	3,03
Pasif/ Kaçınmacı Liderlik Toplam		7	2,99

Liderlik tarzlarına ilişkin, katılımcılara yöneltilen soruların cevaplanması amacıyla 0'dan 4'e kadar olan 5 basamaklı likert ölçeği kullanılmış, “hiçbir zaman” ile “her zaman olmasa da çok sık” arasında cevaplar vermeleri istenmiştir.

Dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin ortalamanın 2.40 ile “bazen” ve “oldukça sık” cevabını işaret ettiği, alt boyutlarından en yüksek puana örnek davranışlarıyla model olma şeklinde ifade edilebilecek ilham verici motivasyon davranışı sahip olurken, en düşük ortalamaya, lider-takipçi ilişkisinin bireyselleşmesi ve kişisel bağların kurulmasını ifade eden kişisel ilgi davranışının sahip olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında, lider davranışlarının astlar tarafından değerlendirildiği hatırlanırsa, kurumsal ve demografik özellikler dikkate alınarak, lider ve ast arasında samimi ilişkilerden çok resmi ilişkilerin ön planda olduğu ve lider yöneticilerin davranışlarıyla örnek olmayı tercih ettiği söylenebilir.

Etkileşimci liderlik tarzının ortalamasının 2.06 ile “bazen” tercihinin yoğun olduğu görülmektedir. Ancak, bu davranış tarzının iki bileşeninden, ödüle dayalı yönetim eğiliminin ortalaması 2,39 ile “bazen” tercihindən “oldukça sık” tercihine doğru yükselirken, aktif istisnalarla yönetim eğiliminin ortalamasının 1,73 ile daha da düştüğü görülmektedir. Bu da, liderlerin ödül ve ceza yetkilerini kullanmayı tercih edebildiğini, kendi işinde yetkin, eğitimli ve inisiyatif sahibi olan astları üzerinde bir kontrol mekanizması kurmayı ve hatalarını devamlı olarak düzeltmeyi tercih etmediklerini göstermektedir.

Pasif-kaçınmacı liderlik davranışı eğiliminin ortalaması, 2.99 ile “oldukça sık” tercihine denk gelmektedir. Birbirlerine çok yakın skorlara sahip olan pasif istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik davranışları eğilimi, diğer liderlik tarzları tercihlerine göre en yüksek seviyede ortaya çıkması ise ayrıca üzerinde

durulması gereken ve liderlik uygulamaları ile ilgili önemli ipuçları barındıran bir husustur.

Etkileşimci liderlik sınırları içerisinde değerlendirilen aktif istisnalarla yönetim ile pasif istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ortalamaları arasındaki farkın azımsanmayacak büyüklükte olması; liderler tarafından bilinçli olarak astlar üzerindeki kontrolden vazgeçildiğini ve astların daha serbest hareket etmelerinin bilinçli olarak seçildiğini göstermektedir. Bu durum, liderlerin, astlarının disiplin ve iş ahlakına olan güveninin bir işareti olabileceği gibi, liderlerin geçici olarak görev yapmalarından dolayı, bu durumu önemsememelerinden ve “ilişkiden” ziyade “işe odaklı” hareket etmeyi tercih etmelerinden de kaynaklanabilir.

Bu üç liderlik tarzına ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar birlikte değerlendirildiğinde; liderlerin, “oldukça sık” tercihini hak edecek seviyede pasif-kaçınmacı liderlik tarzı sergiledikleri, takiben dönüşümcü liderlik tarzı ve etkileşimci liderlik tarzlarının “bazen” tercihine daha yakın olmak üzere eğilim belirledikleri görülmektedir. Örgütün geneline bakıldığında, pasif-kaçınmacı liderlik tarzının ön planda olması ve bunun içinde de en yüksek tercihe serbest bırakıcı liderlik tarzının sahip olması; örgüt liderlerinin amaçları ile örgüt amaçları arasında tam bir uyum olmadığı, örgütün zaman içerisinde yaşadığı değişim ve dönüşümde mevcut liderlerin rol sahibi olmadıkları veya olamayacakları, liderlerin amaç ve vizyon belirleme marifetiyle örgütü geleceğe taşımada etkin bir rollerinin olmadığı veya olamayacağı, ilaveten, örgüt kültürü oluşturmada liderlerin etkin olamayacağı kanaatini uyandırmaktadır.

Bu görünüm, “her çalışan kendi seviyesinde bir liderdir ve liderlik tarzıyla sorumlu olduğu birimde etkin olabilir” düşüncesinden, “her lider aynı zamanda bir çalışandır ve kendisine verilen görevin yapılmasına nezaret eder” düşüncesine kayma olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, her ne kadar bazı durumlarda geçerli ve uygun bir tarz olarak kabul edilse dahi, pasif-kaçınmacı liderlik tarzının, NATO için vizyon biçecek, amaçlarının yönünü belirleyecek ve geleceğe taşıyacak liderlik tarzı olmadığı, bu haliyle mevcut liderlerin de tercihlerinin bu yönde olduğu söylenebilir.

Tablo 9: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Lidere Güven Ortalamaları

Ölçek		n	AO
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	Diğergamlık	4	5,83
	Nezaket	2	4,56
	Centilmenlik	5	2,54
	Vicdan	3	5,96
	Sivil erdem	2	5,60
Lidere Güven		5	5,56

Bu iki ölçekteki cevaplar, katılımcıların kendi davranışlarına ilişkin algılar olduğundan, bu ölçeklerdeki boyutların ortalamaları arasındaki farklar önemli veriler sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve lidere güvenin ölçülmesi maksadıyla katılımcılara yöneltilen soruların cevaplanması için, 1’den 7’ye kadar 7 basamaklı likert ölçeği kullanılmış, “kesinlikle katılmıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” arasında puan vermeleri istenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında, fazladan gayret ve başarıma azmini ifade eden “vicdan” (5,96) ve ardından çalışma arkadaşlarına yardım etme güdüsü olarak tanımlanan “diğergamlık” davranışının (5,83) ile ortalamalarının diğerlerinden yüksek olduğu ve neredeyse “katılıyorum” ifadesine denk geldiği görülmektedir. “Nezaket tabanlı bilgilendirme” davranışının ortalamasının (4.56) olması ve “kararsızım” ile “kısmen katılıyorum” arasında yer alması da dikkat çekmektedir. Bu ortalamalar, çalışanların başarıma azmi yüksek iken, faaliyetleri hakkında lider ve arkadaşlarına bilgi verme eğiliminin düşük olduğunu göstermektedir.

Centilmenlik davranışının soruları, “küçük şeylerden şikayet ederim” şeklinde negatif yönde sorulmuştur. Bu kapsamda, ortalamanın 2,54 olması, “katılmıyorum” ile “kısmen katılmıyorum” cevabı arasına denk gelmektedir. Organizasyonlarda görülen hatalardan şikayet etme eğilimini ifade eden centilmenlik ile, yapılacak faaliyet hakkında arkadaşları ve lideri bilgilendirmeyi ifade eden nezaket davranışlarının tercih edilme oranlarının yaklaşık olarak aynı olduğu ve diğer üç davranışın ortalamalarından yaklaşık 1 puan daha düşük olduğu görülmektedir. Bu fark, göz ardı edilemeyecek büyüklüktedir ve tesadüfi olarak yorumlanamaz. Ancak,

daha net sonuçlara ulaşabilmek için, liderlik tarzları, lidere güven, kurum özellikleri ve demografik bilgilerle birlikte değerlendirilmesi uygun olacaktır.

Lidere güven ölçeğinde de, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde olduğu gibi 7 basamaklı likert ölçeği kullanılmıştır. Ortalamanın, 5,56 ile, “kısmen katılıyorum” ile “katılıyorum” arasında olduğu, yani, astların, liderlerine güven konusunda istekli oldukları görülmektedir. Bu bağlamda, temelinin güvene dayalı olduğu bir örgütte, milliyetçi duyguları toplumun diğer kesimlerinden yüksek olduğu kabul edilen bir kitlenin, uluslararası bir organizasyon içerisinde ve bir anlamda rakip olarak da kabul edilebilecek, kendi milletinden olmayan askeri liderlere bu oranda güven duyması, örgüt için büyük bir başarı olarak görülebilir. Bu değerlerin ortaya çıkmasında, organizasyon tarafından alınan bazı tedbirlerin mi etkili olduğu, yoksa hiçbir tedbir alınmamasına rağmen mi lider-ast arasında bu oranda bir güven tesis edildiği üzerinde durularak, etkin faktörlerin belirlenmesine yönelik bir çalışma yapılması, benzer yapılardaki organizasyonlar için de önemli veriler sağlayabilecektir. Bu kapsamda, lider davranışlarının katılımcıların lidere güvenlerini ne oranda açıkladığı müteakip bölümde ortaya konacaktır. Ancak, güven kavramının sadece liderlik tarzları ile açıklanamayacak kadar girift olduğu da açıktır.

4.2.2. Korelasyon Analiz Sonuçları

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ile ilgilidir.

Korelasyon katsayısı olan r , -1 ile +1 değerleri arasındadır. Korelasyon katsayısı 0 (sıfır)'dan +1 (aynı yönde) ve -1'e (ters yönde) doğru kuvvetlenir. Katsayı sıfıra ne kadar yakınsa, o kadar zayıftır. Korelasyon katsayısının yorumunda aşağıdaki tablo kullanılabilir (Kalaycı, 2006: 354).

Tablo 10: Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama

Korelasyon (r)	Yorumu
0,90 - 1,00	Çok Yüksek
0,70 - 0,89	Yüksek
0,50 - 0,69	Orta
0,26 - 0,49	Zayıf
0 - 0,25	Çok zayıf

Liderlik davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve lidere güven arasında nasıl bir ilişki olduğunun tespit edilmesi amacıyla yapılan korelasyon analizinde elde edilen sonuçlar Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Liderlik Davranışları ve Lidere Güven İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Diğergamlık	1								
2 Nezaket	,183*	1							
3 Centilmenlik	-,305**	-,296**	1						
4 Vicdan	,181*	,534**	-,156*	1					
5 Erdem	,331**	,175*	-,284**	,292**	1				
6 Etkileşimci Liderlik	,153*	,526**	-,117	,620**	,204**	1			
7 Pasif kaçınmacı Liderlik	,110	,732**	-,319**	,574**	,164*	,471**	1		
8 Dönüşümcü Liderlik	,272**	,748**	-,247**	,730**	,324**	,688**	,689**	1	
9 Lidere Güven	,231**	,667**	-,346**	,541**	,321**	,533**	,678**	,788**	1

**p<0,01 *p<0,05

Yukarıdaki tabloda ulaşılan korelasyon analizi sonuçlarına göre;

- Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından diğergamlık ile liderlik alt boyutlarından dönüşümcü liderlik arasında (,272) ve etkileşimci liderlik arasında (,153) ile aynı yönlü ve $p<0,05$ olduğundan anlamlı bir ilişki söz konusudur. Diğergamlık ile pasif kaçınmacı liderlik arasındaki ilişkinin, korelasyon değerinin (,110) ve $p>0,05$ olmasından dolayı anlamsız olduğu görülmektedir. Ancak, her ne

kadar pozitif bir ilişki olduğu görülse de, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile diğergamlık arasındaki ilişkinin zayıf olduğu, yani, liderin dönüşümcü/etkileşimci davranışlarının, astların diğergamlık davranışı göstermesine büyük oranda etki etmediği anlaşılmaktadır.

- **Nezaket tabanlı bilgilendirme davranışı ile en kuvvetli pozitif ilişkiye dönüşümcü liderlik tarzı (,748) sahiptir.** Bunu, **pasif-kaçınmacı (,732)** ve etkileşimci liderlik tarzları ile (,526) takip etmektedir. Bu sonuçlar, nezaket tabanlı bilgilendirme davranışının, dönüşümcü ve pasif-kaçınmacı liderlik tarzları ile ilişki seviyesinin yüksek olduğunu, ancak, etkileşimci liderlik tarzı ile daha zayıf bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, liderin dönüşümcü/pasif kaçınmacı davranışlar sergilemesi, astların nezaket tabanlı bilgilendirme davranışlarını tetiklerken ve teşvik ederken, etkileşimci, yani daha kontrollü ve takip eden bir liderlik tarzı sergilenmesinin, astların nezaket tabanlı bilgilendirme davranışı göstermesine nispeten daha az etki ettiği görülmektedir. Buradan hareketle, astların etkileşimci liderlik tarzını diğer liderlik tarzlarına nispeten daha az tercih ettiği söylenebilir.

- Centilmenlik davranışı ile dönüşümcü liderlik arasında (-,247) ve pasif kaçınmacı liderlik arasında (-,319) olmak üzere zıt yönlü anlamlı ilişki olduğu, ancak, negatif de olsa aralarındaki ilişkinin zayıf olduğu, etkileşimci liderlik ile arasındaki korelasyon değerinin ise (-,117) ve ilişkinin anlamsız olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, dönüşümcü ve pasif-kaçınmacı liderlik tarzlarının centilmenlik davranışını negatif yönde çok az etkilediğini, etkileşimci liderlik ile centilmenlik davranışı arasında ise bir ilişki olmadığını, yani, etkileşimci liderlik tarzının, centilmenlik davranışını pozitif veya negatif yönde etkilemediğini göstermektedir.

- **Vicdan ile dönüşümcü liderlik tarzı arasındaki ilişki (,730) yüksektir,** ancak, etkileşimci liderlik (,620) ve pasif kaçınmacı liderlik (,574) tarzları ile orta seviyede bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani, örgütsel vatandaşlık davranışlarından vicdan davranışı gösterilmesini, liderlik tarzları pozitif yönde etkilerken, dönüşümcü liderlik davranışı sergilenmesinin, diğer liderlik davranışlarına göre daha pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

- Erdem ile dönüşümcü liderlik arasında (,324), etkileşimci liderlik arasında (,204) ve pasif kaçınmacı liderlik arasında (,164) olmak üzere aynı yönlü, anlamlı, ancak zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, liderlik tarzlarının, erdem davranışı üzerinde bir etkisi olduğunu, ancak, doğrudan ve büyük bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve lidere güven ilişkisine yönelik Tablo 11’de gösterilen korelasyon analizi sonuçlarına göre;

- Diğergamlık davranışı ile lidere güven arasında (,231) ile aynı yönlü, anlamlı, ancak zayıf bir ilişki olduğu, yani, lidere güven derecesinin diğergamlık davranışını tetiklemekle birlikte, etki derecesinin yüksek olmadığı,
- Nezaket davranışı ile lidere güven arasında (,667) ile aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, yani, lidere güven duyulmasının, nezaket davranışı göstermeye sebep olduğu ve bu etkinin yüksek sayılabilecek oranda olduğu,
- Centilmenlikle lidere güven arasında (-,346) ile zıt yönlü, anlamlı, ancak, zayıf bir ilişki olduğu, yani, lidere güvenin centilmenlik davranışı sergileme olumsuz yönde etkilediği, ancak bu etkinin de dikkate alınacak derecede yüksek olmadığı,
- Vicdan ile lidere güven arasında (,541) ile aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, yani, lidere güven duyulmasının vicdan davranışını tetiklediği ve bu etki derecesinin dikkate alınacak seviyede olduğu,
- Erdem ile lidere güven arasında (,321) aynı yönlü, anlamlı, ancak, zayıf bir ilişki olduğu, yani, diğergamlık davranışında olduğu gibi, arada pozitif bir bağdan söz edilebileceği, fakat bu bağın dikkate salınmayacak kadar zayıf olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik tarzları ile lidere güven ilişkisine yönelik; dönüşümcü liderlik ile lidere güven arasında (,788) ile yüksek bir ilişki olduğu, bunu, pasif kaçınmacı liderlik (,678) tarzının takip ettiği, etkileşimci liderlik tarzının (,553) ise orta seviyede bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre;

- Dönüşümcü liderlik tarzının lidere güven üzerinde yüksek bir etkiye sahip olduğu, lidere güven seviyesini artırdığı ve astların en çok güven duydukları lider tipinin dönüşümcü liderlik olduğu,
- Benzer şekilde, etkileşimci liderlik tarzının da lidere güveni artırdığı ve dönüşümcü liderlik tarzı kadar olmasa da astların güvenini kazanmada etkili bir tarz olduğu,
- Pasif-kaçınmacı liderlik tarzının ise, lidere güveni tetiklediği, ancak diğer liderlik tarzlarının yanında, lidere güven açısından en az tercih edilen tarz olduğu görülmektedir.

4.2.3. Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır. Gürbüz ve Şahin'e göre (2014: 260) regresyon analizinin amaçları;

- Bağımlı değişken ile bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki ilişkiyi regresyon eşitliği ile açıklamak,
- Regresyon modelinin bilinmeyen parametreleri tahmin edildiğinde, bağımsız değişken ya da değişkenlerin bilinen değerleri için bağımlı değişkenin alacağı değeri tahmin etmek,
- Bağımsız değişkenin ya da değişkenlerin bağımlı değişkende gözlenen değişmelerin ne kadarını açıkladıklarını, determinasyon katsayısı ile belirlemek,
- Bağımsız değişken ya da değişkenlerin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde açıklayıp açıklamadıklarını; birden fazla bağımsız değişken var ise bunların bağımlı değişken üzerindeki göreceli önemliliklerini saptamaktır.

Bu kapsamda, liderlik tarzlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lidere güven ile ilişkisinin analizinde, liderlik tarzları bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışı bileşenleri ve lidere güven bağımlı değişken olarak alınmıştır.

Lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı bileşenlerinin ilişkisinin incelenmesi maksadıyla ise, lidere güven bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışı bileşenleri ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

4.2.3.1. Liderlik Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Yönelik Regresyon Analizleri

Bu bölümde liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışının her bir alt boyutunun birbiri ile ilişkisine dair elde edilen veriler analiz edilerek araştırma soruları çerçevesinde kurulan hipotezler test edilecektir.

Tablo 12: Liderlik Davranışlarının Diğergamlık Boyutunu Açıklamasına Yönelik Regresyon Analizi

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P	R ²
	B	Std. Hata	Beta			
Dönüşümcü Liderlik	,209	,054	,272	3,880	,000**	%7,4
Etkileşimci Liderlik	,151	,071	,153	2,128	,035*	%2,4
Pasif kaçınmacı Liderlik	,084	,056	,110	1,510	,133	-

Liderlik davranışlarının diğergamlık boyutunu açıklamasına yönelik regresyon modelleri analizlerinde, Tablo.12’de görüldüğü şekilde;

- **Dönüşümcü liderlik** için yapılan analizde regresyon katsayısı (,209), test olasılık değeri ($p < 0,05$) olduğundan anlamlı bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik boyutunun ortalaması artarsa diğergamlık boyutunun ortalaması da artar. Dönüşümcü liderlik davranışı, diğergamlık boyutunu %7,4 oranında açıklamaktadır.

- **Etkileşimci liderlik** için yapılan analizde regresyon katsayısı (,151), test olasılık değeri ($p < 0,05$) olduğundan anlamlı bulunmuştur. Etkileşimci liderlik boyutunun ortalaması artarsa diğergamlık boyutunun ortalaması da artar. Etkileşimci liderlik diğergamlık boyutunu %2,4 oranında açıklamaktadır.
- **Pasif kaçınmacı liderlik** için yapılan analizde regresyon katsayısı (,084), test olasılık değeri ($p > 0,05$) olduğundan pasif kaçınmacı liderlik boyutu ile diğergamlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Bir çalışan ile ilgili bir sorun veya göreve yönelik olarak çalışma arkadaşlarına yardım etme güdüsü olarak tanımlanan diğergamlık davranışının, liderlik tarzları ile ilişkisine yönelik sonuçlara bakıldığında, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olmasına karşın, elde edilen sayısal verilere göre;

- Dönüşümcü liderlik tarzının %7,4, etkileşimci liderlik tarzının %2,4 oranında açıklaması aralarındaki bağıın zayıf olduğunu,
- Pasif-kaçınmacı liderlik tarzının anlamlı bir ilişki içerisinde olmaması ile birlikte, liderlik tarzlarının diğergamlık davranışını açıklama oranlarının düşük olduğunu,
- Çalışanların diğergamlık davranışı göstermelerinde başka faktörlerin etkili olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar dikkate alınarak, diğergamlık ve liderlik davranışları arasındaki ilişki konusundaki hipotezler Tablo 11 ve 12'deki sonuçlar ile birlikte değerlendirildiğinde;

- **H1 “dönüşümcü liderlik özellikleri ile çalışanların diğergamlığı arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulanmadığı ve diğergamlık ile dönüşümcü liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, ancak, dönüşümcü liderlik tarzının diğergamlık davranışı üzerindeki var olan etkisinin %7,4 gibi zayıf bir oranda olduğu,
- **H2 “etkileşimci liderlik özellikleri ile çalışanların diğergamlığı arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulanmadığı ve diğergamlık ile etkileşimci liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, ancak, etkileşimci

liderlik tarzının diğergamlık davranışı üzerindeki var olan etkisinin %2,4 gibi zayıf bir oranda olduğu,

- **H3 “pasif kaçınmacı liderlik özellikleri ile çalışanların diğergamlığı arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulandığı ve diğergamlık ile pasif kaçınmacı liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, yani, pasif-kaçınmacı liderlik tarzının, diğergamlık davranışı sergileme veya bu davranıştan uzaklaşma kapsamında bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 13: Liderlik Davranışlarının Nezaket Boyutunu Açıklamasına Yönelik Regresyon Modelleri

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P	R ²
	B	Std. Hata	Beta			
Dönüşümcü Liderlik	,812	,052	,748	15,474	,000**	%56,6
Etkileşimci Liderlik	,731	,086	,526	8,479	,000**	%27,7
Pasif kaçınmacı Liderlik	,796	,054	,732	14,718	,000**	%53,5

Liderlik davranışlarının nezaket boyutunu açıklamasına yönelik regresyon modelleri analizlerinde Tablo.13’de görüldüğü şekilde;

- Dönüşümcü liderlik için yapılan analizde, regresyon katsayısı (,812), test olasılık değeri ($p < 0,05$) olduğundan anlamlı bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik boyutunun ortalaması artarsa nezaket boyutunun ortalaması da artar. Dönüşümcü liderlik, nezaket boyutunu %56,6 oranında açıklamaktadır.
- Etkileşimci liderlik için yapılan analizde, regresyon katsayısı (,731), test olasılık değeri ($p < 0,05$) olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Etkileşimci

liderlik boyutunun ortalaması artarsa nezaket boyutunun ortalaması da artar. Etkileşimci liderlik, nezaket boyutunu %27,7 oranında açıklamaktadır.

- Pasif kaçınmacı liderlik için yapılan analizde, regresyon katsayısı (,796), test olasılık değeri ($p < 0,05$) olduğundan anlamlı bulunmuştur. Pasif kaçınmacı liderlik boyutunun ortalaması artarsa nezaket boyutunun ortalaması da artar. Pasif kaçınmacı liderlik tarzı, nezaket boyutunu %53,5 oranında açıklamaktadır.

Çalışanların, “kendiliğinden ve gönüllü olarak, organizasyona ilişkin problemleri azaltmaya ve önlemeye yönelik sergiledikleri davranışlar” şeklinde ifade edilebilecek olan nezaket tabanlı bilgilendirme davranışına yönelik olarak, katılımcılara, *“kararlarım veya icraatlarımdan etkilenmesi muhtemel iş arkadaşlarım veya amirime danışırım”* ve *“önemli icraatlardan önce amirimi bilgilendiririm”* şeklinde ifadeler yöneltmiştir. Çalışanların nezaket davranışları ile liderlik tarzları arasında yüksek oranda bir ilişki tespit edilmekle birlikte, ilişki kuvvetine göre dönüşümcü, pasif-kaçınmacı ve etkileşimci liderlik tarzı şeklinde sıralanması ilgi çekicidir. Bu durum, bir anlamda, çalışanların kendiliklerinden iş yapma davranışlarının kontrol, ödül veya ceza gibi motivasyon araçları olmadan da üst düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu farklılık katılımcıların eğitim seviyesi, kendilerini ülkelerinin, temsilcisi olarak görme, askeri geçmiş ve belirli bir tecrübe seviyesinin üzerinde olma gibi demografik özelliklerinden kaynaklanan bazı faktörlerle açıklandığında daha anlam kazanmaktadır.

Bu sonuçlar dikkate alındığında, nezaket ve liderlik davranışları arasındaki ilişki konusundaki hipotezler, Tablo 11 ve 13’deki sonuçlar ile birlikte değerlendirildiğinde;

- **H4 “dönüşümcü liderlik özellikleri ile çalışanların nezaketi arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulanmadığı ve nezaket ile dönüşümcü liderlik davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu, dönüşümcü liderlik tarzının, astların nezaket tabanlı bilgilendirme davranışını %56,6 oranında artırdığı ve önemli ölçüde etkilediği,
- **H5 “etkileşimci liderlik özellikleri ile çalışanların nezaketi arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulanmadığı ve nezaket ile etkileşimci liderlik davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu,

etkileşimci liderlik tarzının, nezaket tabanlı bilgilendirme davranışı üzerinde etkili olduğu, ancak, etkisinin diğer liderlik tarzlarına oranla oldukça düşük derecede olduğu, bir anlamda, astlar tarafından en az tercih edilen liderlik tarzı olduğu,

- **H6 “pasif kaçınmacı liderlik özellikleri ile çalışanların nezaketi arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulanmadığı ve nezaket ile pasif kaçınmacı liderlik davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu, pasif-kaçınmacı liderlik tarzının, dönüşümcü liderlik tarzı kadar astlar tarafından tercih edilen ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışı göstermeyi kolaylaştıran bir liderlik tarzı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 14: Liderlik Davranışlarının Centilmenlik Boyutunu Açıklamasına Yönelik Regresyon Modelleri

	Unstandardized		Standardized	t	P	R ²
	Coefficients		Coefficients			
	B	Std. Hata	Beta			
Dönüşümcü Liderlik	-,296	,085	-,247	-3,490	,001**	%6,1
Etkileşimci Liderlik	-,180	,111	-,117	-1,618	,107	-
Pasif kaçınmacı Liderlik	-,384	,083	-,319	-4,615	,000**	%10,2

Liderlik davranışlarının centilmenlik boyutunu açıklamasına yönelik regresyon modelleri analizlerinde, Tablo.14’da görüldüğü şekilde;

- Dönüşümcü liderlik için yapılan analizde, regresyon katsayısı (-,296), test olasılık değeri ($p < 0,05$) olduğundan anlamlı bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik boyutunun ortalaması artarsa, centilmenlik boyutunun ortalaması azalır. Dönüşümcü liderlik tarzı, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunu %6,1 oranında

açıklamaktadır. Yani, dönüşümcü liderlik tarzının centilmenlik davranışı sergilemeye negatif etkisi olduğu, ancak, bu etkinin çok az olduğu görülmektedir.

- Etkileşimci liderlik için yapılan analizde, regresyon katsayısı (-,180), test olasılık değeri ($p>0,05$) olduğundan anlamlı bulunmamıştır. Etkileşimci liderlik tarzı, centilmenlik boyutunu açıklamamaktadır, yani centilmenlik davranışı göstermeye bir etkisi yoktur.
- Pasif kaçınmacı liderlik için yapılan analizde, regresyon katsayısı (-,384), test olasılık değeri ($p<0,05$) olduğundan anlamlı bulunmuştur. Pasif kaçınmacı liderlik boyutunun ortalaması artarsa, centilmenlik boyutunun ortalaması azalır ve pasif kaçınmacı liderlik, centilmenlik boyutunu %10,2 oranında açıklamaktadır. Dolayısıyla, pasif-kaçınmacı liderlik tarzının centilmenlik davranışı göstermeye olumsuz yönde etkisi olduğu, ancak, bu etkinin çok az düzeyde gerçekleştiği söylenebilir.

İşin, görevin veya çalışma ortamının doğasından kaynaklanan sıkıntıları tolere eden ve şikâyet etmekten kaçınan çalışanları tasvir eden centilmenlik davranışının tespit edilmesi maksadıyla, *“küçük şeylerden şikayet ederim”*, *“organizasyonun icraatlarında daima hata bulurum”*, *“yönetimin yaptığı değişikliklerden memnuniyetsizliğimi ifade ederim”*, *“yalnız kendi işimle ilgili problemlerle ilgilenirim, başkalarıyla değil”* ifadeleri, diğer boyutlardan farklı olarak katılımcılara negatif şekilde yöneltilmiştir.

Bu sonuçlar dikkate alınarak, çalışanların centilmenlik davranışı ve liderlerinin davranışları arasındaki ilişki konusundaki hipotezler Tablo 11 ve 14’deki sonuçlar ile birlikte değerlendirildiğinde;

- **H7 “dönüşümcü liderlik özellikleri ile çalışanların centilmenliği arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulanmadığı ve centilmenlik ile dönüşümcü liderlik davranışı arasında anlamlı, ancak zıt yönlü bir ilişki olduğu, yani, dönüşümcü liderlik tarzının, centilmenlik davranışını olumlu yönde tetiklediği, ancak, bu etkinin çok az düzeyde olduğu,
- **H8 “etkileşimci liderlik özellikleri ile çalışanların centilmenliği arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulandığı ve centilmenlik ile etkileşimci liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, etkileşimci liderlik

tarzının, centilmenlik davranışı gösterilmesi ya da gösterilmemesine bir etkisinin olmadığı,

- **H9 “pasif kaçınmacı liderlik özellikleri ile çalışanların centilmenliği arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulanmadığı ve centilmenlik ile pasif kaçınmacı liderlik davranışı arasında anlamlı, ancak zıt yönlü bir ilişki olduğu, pasif-kaçınmacı liderlik tarzının, centilmenlik davranışı gösterilmesine olumsuz yönde etki ettiği, ancak, etki derecesinin çok az olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 15: Liderlik Davranışlarının Vicdan Boyutunu Açıklamasına Yönelik Regresyon Modelleri

	Unstandardized		Standardized	t	P	R ²
	Coefficients		Coefficients			
	B	Std. Hata	Beta			
Dönüşümcü Liderlik	,669	,046	,730	14,643	,000**	%53,3
Etkileşimci Liderlik	,728	,067	,620	10,823	,000**	%38,4
Pasif kaçınmacı Liderlik	,527	,055	,574	9,616	,000**	%33,0

Liderlik davranışlarının vicdan boyutunu açıklamasına yönelik regresyon modelleri analizlerinde Tablo.15’de görüldüğü şekilde;

- Dönüşümcü liderlik için yapılan analizde, regresyon katsayısı (,669), test olasılık değeri ($p<0,05$) olduğundan anlamlı bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik boyutunun ortalaması artarsa vicdan boyutunun ortalaması da artar. Dönüşümcü liderlik tarzı, vicdan boyutunu %53,3 oranında açıklamaktadır. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlik tarzı, vicdan davranışı olarak ifade edilen, çalışanların fazladan gayret gösterme eğilimini artırmakta ve teşvik etmektedir.
- Etkileşimci liderlik için yapılan analizde, regresyon katsayısı (,728), test olasılık değeri ($p<0,05$) olduğundan anlamlı bulunmuştur. Etkileşimci liderlik boyutunun ortalaması artarsa, vicdan boyutunun ortalaması da artar. Etkileşimci

liderlik, vicdan boyutunu %38,4 oranında açıklamaktadır. Etkileşimci liderlik tarzı, astların vicdan davranışı gösterme eğilimine pozitif katkı sağlamaktadır.

- Pasif kaçınmacı liderlik için yapılan analizde, regresyon katsayısı (,527), test olasılık değeri ($p < 0,05$) olduğundan anlamlı bulunmuştur. Pasif kaçınmacı liderlik boyutunun ortalaması artarsa, vicdan boyutunun ortalaması da artar. Pasif-kaçınmacı liderlik tarzı, vicdan boyutunu %33,0 oranında açıklamaktadır. Yani, pasif-kaçınmacı liderlik tarzı, vicdan davranışı gösterilmesini teşvik etmektedir.

Çalışanların minimum görev tanımlarından ve iş gereklerinden daha fazla gayret ve performans gösterme isteği olarak tanımlanabilecek olan örgütsel vatandaşlık davranışının vicdan boyutu, yardımın bir bireye yönelik yapılmasına ilişkin olan diğergamlıktan, daha genel bir faydaya hizmet etmesi ve somut sonuçlarının yakın vadede görülmemesi ile ayrılır. Katılımcıların vicdan boyutuna ilişkin davranışlarının ölçülmesi maksadıyla, “*işe devamım ortalamanın üzerindedir*”, “*işe gidemeyeceğim zaman önceden haber veririm*”, “*çalışma ortamım her zaman düzenlidir*” şeklinde ifadeler yöneltmiştir. Literatürde ifade edilen liderlik tarzları ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine uygun olarak, dönüşümcü ve etkileşimci liderlikle doğrusal ve anlamlı bir ilişki içerisinde olan vicdan boyutunun pasif-kaçınmacı liderlik tarzı ile olan ilişkisini, diğer boyutlarda da ifade edildiği gibi demografik ve kurumsal faktörleri de dikkate alarak açıklamak gerekmektedir.

Bu sonuçlar dikkate alınarak, çalışanların centilmenlik davranışı ve liderlerinin davranışları arasındaki ilişki konusundaki hipotezler Tablo 11 ve 15’deki sonuçlar ile birlikte değerlendirildiğinde;

- **H10 “dönüşümcü liderlik özellikleri ile çalışanların vicdanlılığı arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulanmadığı ve vicdan ile dönüşümcü liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, dönüşümcü liderlik tarzı sergilenmesinin, astların vicdan davranışı sergilemesini kolaylaştırdığı ve artırdığı,
- **H11 “etkileşimci liderlik özellikleri ile çalışanların vicdanlılığı arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulanmadığı ve vicdan ile etkileşimci liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, etkileşimci liderlik tarzının, vicdan davranışını nispeten teşvik ettiği,

- **H12 “pasif kaçınmacı liderlik özellikleri ile çalışanların vicdanlılığı arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulanmadığı ve vicdan ile pasif kaçınmacı liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, pasif-kaçınmacı liderlik tarzının, astların vicdan davranışı sergileme eğilimlerine olumlu katkı sağladığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 16: Liderlik Davranışlarının Erdem Boyutunu Açıklamasına Yönelik Regresyon Modelleri

	Unstandardized		Standardized	t	P	R ²
	Coefficients		Coefficients			
	B	Std. Hata	Beta			
Etkileşimci Liderlik	,349	,122	,204	2,854	,005**	%4,2
Pasif kaçınmacı Liderlik	,220	,096	,164	2,279	,024*	%2,7
Dönüşümcü Liderlik	,434	,092	,324	4,703	,000**	%10,5

Liderlik davranışlarının erdem boyutunu açıklamasına yönelik regresyon modelleri analizlerinde Tablo.16’da görüldüğü şekilde;

- Dönüşümcü liderlik için yapılan analizde, regresyon katsayısı (.434), test olasılık değeri ($p < 0,05$) olduğundan anlamlı bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik boyutunun ortalaması artarsa, erdem boyutunun ortalaması da artar ve dönüşümcü liderlik erdem boyutunu %10,5 oranında açıklamaktadır. Yani, dönüşümcü liderlik tarzı, astların örgüt işlerine olan ilgi ve takip seviyesini ifade eden erdem davranışı göstermelerini olumlu yönde etkilemekte ve artırmaktadır, ancak, bu etki düşük seviyededir.
- Etkileşimci liderlik için yapılan analizde, regresyon katsayısı (.349), test olasılık değeri ($p < 0,05$) olduğundan anlamlı bulunmuştur. Etkileşimci liderlik boyutunun ortalaması artarsa, erdem boyutunun ortalaması da artar. Etkileşimci liderlik erdem boyutunu %4,2 oranında açıklamaktadır. Etkileşimci liderlik tarzı,

astların erdem davranışı göstermelerini olumlu yönde etkilemekte ve artırmaktadır, ancak, bu etki düşük seviyededir.

- Pasif kaçınmacı liderlik için yapılan analizde, regresyon katsayısı (,220), test olasılık değeri ($p < 0,05$) olduğundan anlamlı bulunmuştur. Pasif kaçınmacı liderlik boyutunun ortalaması artarsa, erdem boyutunun ortalaması da artar. Pasif kaçınmacı liderlik erdem boyutunu %2,7 oranında açıklamaktadır. Pasif kaçınmacı liderlik tarzı, astların erdem davranışı göstermelerini olumlu yönde etkilemekte ve artırmaktadır, ancak, bu etki yüksek seviyede değildir.

Çalışanların, organizasyonun işlerini takip etmesi, faaliyetlere ilgi göstermesi gibi ilgi seviyesini gösteren, toplantılara katılım, bilgilendirme maillerini okuma, doğrudan kendisi ile ilgili olan veya olmayan konularda yapıcı tavsiyelerde bulunma gibi davranışları ifade eden erdem davranışın ölçülmesi amacıyla katılımcılara, *“karargahtaki gelişmelerden her zaman bilgi sahibi olurum, karargahla ilgili toplantılara katılırım”* şeklinde ifadeler yöneltilmiştir. Katılımcıların cevap ortalamalarına bakıldığında erdem boyutuna ilişkin tüm katılımcıların ortalamasının 7 basamaklı likert ölçeğine göre 5.60 ile “katılıyorum” beyanına yakın olduğu görülmektedir. Bu ortalama, çalışanların iş disiplini ve iş ahlakının üst düzeyde olduğunu göstermektedir. Ancak, liderlik tarzları ile vicdan davranışının ilişkisi olduğu görülse de, bu ilişkinin çok kuvvetli olmadığı açıktır. Çalışanların davranışlarında, daha önce yapılan açıklamalara benzer şekilde, demografik ve kişisel özelliklerin etkili olduğu düşünülmektedir.

Bu sonuçlar dikkate alınarak, çalışanların centilmenlik davranışı ve liderlerinin davranışları arasındaki ilişki konusundaki hipotezler Tablo 11 ve 16’daki sonuçlar ile birlikte değerlendirildiğinde;

- **H13 “dönüşümcü liderlik özellikleri ile çalışanların erdemi arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulanmadığı ve erdem ile dönüşümcü liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, ancak, dönüşümcü liderlik tarzının erdem davranışı gösterilmesine etkisinin yüksek olmadığı,
- **H14 “etkileşimci liderlik özellikleri ile çalışanların erdemi arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulanmadığı ve erdem ile

etkileşimci liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, ancak, etkileşimci liderlik tarzının erdem davranışı gösterilmesine etkisinin yüksek olmadığı,

- **H15 “pasif kaçınmacı liderlik özellikleri ile çalışanların erdemi arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulanmadığı ve erdem ile pasif kaçınmacı liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, ancak pasif-kaçınmacı liderlik tarzının erdem davranışı gösterilmesine etkisinin yüksek olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bu sonuçlara bakıldığında, elde edilen verilerin, literatürde ulaşılan sonuçlarla bazı noktalarda kesiştiği görülmektedir. Ancak, yapılan herhangi bir araştırma sonucu ile birebir örtüşme olmadığı görülmektedir. Örneğin, dönüşümcü liderlik tarzının, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğine ilişkin sonuçların Tonkin (2013: 57), Lee vd. (2013: 61), Asgari vd. (2008: 239) ile benzerlik gösterdiği tespit edilmektedir. Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları seviyesinde incelenmesi neticesinde, bu etkilerin çok kuvvetli olmadığı, Podsakoff vd. (1990: 135), Pillai vd. (1999: 930), Kim (2012: 886) tarafından ulaşılan sonuçlara paralel olarak, dönüşümcü liderliğin, lidere güven veya diğer araçlar vasıtasıyla dolaylı olarak etki edebileceği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu durum etkileşimci ve pasif kaçınmacı liderlik tarzları için de benzer şekilde gerçekleşmektedir. Bununla birlikte, pasif-kaçınmacı liderlik tarzının, literatürde çok az dikkate alındığı da göz önüne alınarak, araştırma kapsamında değerlendirilen NATO örgütünde sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde, pozitif yönde etkili olduğu not edilmelidir.

4.2.3.2. Liderlik Tarzları ve Lidere Güven İlişkisi

Bu bölümde liderlik tarzları ile lidere güven arasındaki ilişkiye dair elde edilen veriler analiz edilerek araştırma soruları çerçevesinde kurulan hipotezler test edilecektir.

Tablo 17: Lidere Güven'in Liderlik Tarzları Tarafından Açıklanmasına Yönelik Regresyon Modelleri

	Unstandardized		Standardized	t	P	R ²
	Coefficients		Coefficients			
	B	Std. Hata	Beta			
Dönüşümcü Liderlik	1,316	,075	,788	17,536	,000**	%62,1
Etkileşimci Liderlik	1,141	,132	,533	8,638	,000**	%28,4
Pasif kaçınmacı Liderlik	1,135	,090	,678	12,652	,000**	%46,0

Liderlik davranışlarının lidere güven boyutunu açıklamasına yönelik regresyon modelleri analizlerinde Tablo.17'de görüldüğü şekilde;

- Dönüşümcü liderlik için yapılan analizde, regresyon katsayısı (1,136), test olasılık değeri ($p < 0,05$) olduğundan anlamlı bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik boyutunun ortalaması artarsa, lidere güven boyutunun ortalaması da artar. Dönüşümcü liderlik, lidere güven boyutunu %62,1 oranında açıklamaktadır. Yani, dönüşümcü liderlik tarzı sergilenmesi durumunda, astların lidere güvenleri önemli oranda artmaktadır.
- Etkileşimci liderlik için yapılan analizde, regresyon katsayısı (1,141) test olasılık değeri ($p < 0,05$) olduğundan anlamlı bulunmuştur. Etkileşimci liderlik boyutunun ortalaması artarsa, lidere güven boyutunun ortalaması da artar. Etkileşimci liderlik, lidere güven boyutunu %28,4 oranında açıklamaktadır. Etkileşimci liderlik tarzı sergilenmesi durumunda, lidere güvende de bir artış görülmekle birlikte, diğer liderlik tarzlarına nazaran nispeten daha düşük seviyelerde olduğu görülmektedir.
- Pasif kaçınmacı liderlik için yapılan analizde regresyon katsayısı (1,135), test olasılık değeri ($p < 0,05$) olduğundan anlamlı bulunmuştur. Pasif kaçınmacı liderlik boyutunun ortalaması artarsa lidere güven boyutunun ortalaması da artar. Pasif kaçınmacı liderlik lidere güven boyutunu %46 oranında açıklamaktadır. Pasif-kaçınmacı liderlik tarzı, lidere güveni artırmaktadır ve dönüşümcü liderlik tarzı kadar

olmasa da, astların lidere güvenmelerini sağlaması açısından etkileşimci liderlikten daha etkin bir tarz olduğu görülmektedir.

Her üç liderlik tarzı birlikte değerlendirildiğinde, hepsi, lidere güven ile belli oranlarda etkileşim içerisinde olmakla birlikte, dönüşümcü liderlik ile lidere güven arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğu, ancak, ikinci olarak pasif kaçınmacı liderlik tarzının lidere güveni yüksek oranda etkilediği görülmektedir. Bu kapsamda, etkileşimci liderlik tarzının lidere güven ile ilişkisi olduğu söylene dahi, diğer liderlik tarzlarına göre daha az tercih edilir olduğu ortadadır. Bu sonuç, astların, liderleriyle bir alışveriş ilişkisi içerisinde olmadıklarını veya etkileşimci liderlik davranışlarının daha az tercih ettikleri bir tarz olduğunu gösterdiği, en azından, ihtiyaç olmadıkça kendilerine müdahale edilmemesini tercih ettiklerini göstermektedir denilebilir.

Liderlik tarzları ve lidere güven ilişkisinde, özellikle etkileşimci liderliğin daha az tercih edilen bir tarz olarak ortaya çıkması; çalışanların eğitim seviyesi, mesleki tecrübeleri, belirli dönemlerde lider pozisyonunda bulunmuş olmaları ve mevcut pozisyonlarının geçici olması gibi bazı demografik özelliklerden kaynaklanabileceği gibi, kültürel farklılıklar, çalışanların kendilerini devletlerinin temsilcileri olarak görmesi gibi farklı diğer motivasyonlardan da kaynaklanabilir.

Bununla birlikte, NATO örgüt yapısı ve personel özelliklerine bakıldığında, ulusal askeri organizasyonlardan farklı olarak, uluslararası nezaket, diplomasi vs. sebeplerin de etkili olduğu kabul edilmelidir. Bu kapsamda, astların, liderlerin yönlendirmesi, kontrol ve denetimi ve motive etmesine ihtiyaç duymadığı, lider ve ast arasında daha profesyonelce bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Bundan dolayı, astlar, elde edilen verilerin de doğruladığı şekilde, liderlik tarzlarından bağımsız olmasa da, kendi davranış kalıplarını belirli bir seviyede idame ettirmektedirler.

Liderlik tarzlarına ilişkin ortalamaların değerlendirilmesinde, pasif kaçınmacı liderlik tarzının diğer liderlik tarzlarından uygulamada daha önde çıkması, liderlerin örgüte ilişkin bazı tutumlarıyla açıklanmıştı. Ancak, liderlik tarzları ile astların lidere güvenleri arasındaki ilişki de dikkate alınarak bir değerlendirme yapıldığında, astlar açısından dönüşümcü liderliğin tercih edildiği ve dönüşümcü liderlik tarzının lidere güven oranını artırdığı görülmektedir. Etkileşimci liderlik tarzının ise, liderler

tarafından daha az tercih edildiği görülmekle birlikte, astlar tarafından da tercih edilen bir tarz olmadığı bir kez daha doğrulanmaktadır. Bu sonuçlar, astların, liderlik tarzı olarak dönüşümcü liderlik davranışlarını liderlerinde görmek istediğini, ancak, liderlerin bilinçli olarak pasif-kaçıncı liderlik davranışları sergilemeyi seçtiklerini teyit etmektedir.

Bu veriler dikkate alınarak, çalışanların lidere güveni ile liderlerinin davranışları arasındaki ilişki konusundaki hipotezler Tablo 11 ve 17'deki sonuçlar ile birlikte değerlendirildiğinde;

- **H16 “Çalışanlar tarafından algılanan dönüşümcü liderlik özellikleri ile çalışanların lidere güveni arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulanmadığı ve lidere güven ile dönüşümcü liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, dönüşümcü liderlik tarzı sergilenmesi durumunda, astların liderlerine güvenlerinin önemli derecede arttığı,
- **H17 “Çalışanlar tarafından algılanan etkileşimci liderlik özellikleri ile çalışanların lidere güveni arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulanmadığı ve lidere güven ile etkileşimci liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, etkileşimci liderlik tarzı sergilenmesi durumunda, astların liderlerine güvenlerinin arttığı,
- **H18 “Çalışanlar tarafından algılanan pasif kaçınmacı liderlik özellikleri ile çalışanların lidere güveni arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulanmadığı ve lidere güven ile pasif kaçınmacı liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, pasif kaçınmacı liderlik tarzı sergilenmesi durumunda, astların liderlerine güvenlerinin arttığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

4.2.3.3. Lidere Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Bu bölümde lidere güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye dair elde edilen veriler analiz edilerek araştırma soruları çerçevesinde kurulan hipotezler test edilecektir.

Tablo 18: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Lidere Güven Tarafından Açıklanmasına Yönelik Regresyon Modelleri

	Unstandardized		Standardized	t	P	R ²
	Coefficients		Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
Lidere Güven	,106	,033	,231	3,256	,001^{a**}	%5,3
Lidere Güven	,433	,035	,667	12,287	,000^{b**}	%44,5
Lidere Güven	-,249	,049	-,346	-5,054	,000^{c**}	%12,0
Lidere Güven	,297	,034	,541	8,821	,000^{d**}	%29,3
Lidere Güven	,257	,055	,321	4,643	,000^{e**}	%10,3

*a: bağımlı değişken **Diğergamlık***

*b: bağımlı değişken **Nezaket***

*c: bağımlı değişken **Centilmenlik***

*d: bağımlı değişken **Vicdan***

*e: bağımlı değişken **Sivil erdem***

Örgütsel vatandaşlık davranışının, lidere güven tarafından açıklanmasına yönelik regresyon modelleri analizlerinde Tablo 18’de görüldüğü şekilde;

- Diğergamlık boyutunun, lidere güven tarafından açıklanması modelinde, regresyon katsayısı (,106), test olasılık değeri ($p < 0,05$) olduğundan anlamlı bulunmuştur. Lidere güven boyutunun ortalaması artarsa, diğergamlık boyutunun da ortalaması artar. Lidere güven, diğergamlık boyutunu %5,3 oranında açıklamaktadır. Dolayısıyla, astların liderlerine güvenmelerinin, diğergamlık davranışı sergilemelerini teşvik ettiği, ancak, bu etkinin yüksek oranda olmadığı görülmektedir.
- Nezaket boyutunun, lidere güven tarafından açıklanması modelinde, regresyon katsayısı (,433), test olasılık değeri ($p < 0,05$) olduğundan anlamlı bulunmuştur. Lidere güven boyutunun ortalaması artarsa, nezaket boyutunun da ortalaması artar. Lidere güven, nezaket boyutunu %44,5 oranında açıklamaktadır. Lidere güven, astların nezaket tabanlı bilgilendirme davranışını, diğer örgütsel vatandaşlık davranışlarına nispeten önemli oranda teşvik etmektedir.

- Centilmenlik boyutunun lidere güven boyutu tarafından açıklanması modelinde, regresyon katsayısı (-,249), test olasılık değeri ($p < 0,05$) olduğundan anlamlı bulunmuştur. Lidere güven boyutunun ortalaması artarsa, centilmenlik boyutunun ortalaması düşer. Lidere güven, centilmenlik boyutunu %12,0 oranında açıklamaktadır. Lidere güvenin artması durumunda, centilmenlik davranışı olumsuz olarak etkilenmektedir, ancak, bu etkinin derecesi yüksek değildir.
- Vicdan boyutunun, lidere güven tarafından açıklanması modelinde, regresyon katsayısı (,297), test olasılık değeri ($p < 0,05$) olduğundan anlamlı bulunmuştur. Lidere güven boyutunun ortalaması artarsa, vicdan boyutunun da ortalaması artar. Lidere güven, vicdan boyutunu %29,0 oranında açıklamaktadır. Lidere güvenmeleri durumunda, astların vicdan davranışı sergileme oranlarında da artış görülmektedir.
- Erdem boyutunun, lidere güven tarafından açıklanması modelinde, regresyon katsayısı (,257), test olasılık değeri ($p < 0,05$) olduğundan anlamlı bulunmuştur. Lidere güven boyutunun ortalaması artarsa, erdem boyutunun da ortalaması artar. Lidere güven, erdem boyutunu %10,3 oranında açıklamaktadır. Lidere güvenmeleri, astların erdem davranışı göstermelerini etkilemektedir, ancak, bu etki yüksek oranda değildir.

Lidere güven ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt bileşenlerinin ilişkisinin analizi sonucunda; lidere güven'in en yüksek derecede (%44,5), çalışanların kendiliğinden, gönüllü olarak, özellikle başkalarını etkileyen, organizasyona ilişkin problemleri azaltmaya yönelik davranışlarını ifade eden nezaket (bilgilendirme, koordine bulunma) boyutunu, ikinci olarak % 29,3 ile çalışanların minimum görev tanımlarından ve iş gereklerinden daha fazla gayret ve performans gösterme isteği olan vicdan boyutunu açıkladığı görülmektedir. Her ne kadar bütün örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile arasında bir ilişki olduğu görülse de, lidere güven'in, diğergamlık (%5,3), centilmenlik (%12) ve erdem (%10,3) boyutlarını diğer örgütsel vatandaşlık davranışlarına nispeten daha az etkilemesinde; liderlik tarzları, demografik özellikler ve kültürel farklılıkların da içerisinde bulunduğu diğer faktörlerin etkili olabileceği düşünülebilir.

Ayrıca, lidere güven ile, görevin veya çalışma ortamının doğasından kaynaklanan sıkıntıları tolere etmeyi ve şikâyet etmekten kaçınma davranışını ifade eden centilmenlik arasında zıt bir ilişki olması beklenen bir sonuç değildir. Bu sonuç,

Çalışanların işe veya çalışma ortamına ilişkin beklentilerinin, liderle aralarındaki ilişkiden daha kuvvetli olduğunu ve güvenlerinin arttığı oranda da liderden bu tür sorunları çözmesi beklentisinin artabileceğine ve bunu tolere etmekteki isteksizliğine işaret ediyor olabilir.

Bu sonuçlar dikkate alınarak, çalışanların lidere güveni ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki konusundaki hipotezler Tablo 11 ve 18’deki sonuçlar ile birlikte değerlendirildiğinde;

- **H19 “alışanların lidere güveni ile diğergamlığı arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulanmadığı ve lidere güven ile diğergamlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, lidere güven derecesi arttığı, astların diğergamlık davranışı sergileme oranının arttığı,
- **H20 “alışanların lidere güveni ile nezaketi arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulanmadığı ve lidere güven ile nezaket davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, lidere güven derecesi arttığı, astların nezaket tabanlı bilgilendirme davranışı sergileme oranının arttığı,
- **H21 “alışanların lidere güveni ile centilmenliği arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulanmadığı ve lidere güven ile centilmenlik davranışı arasında anlamlı, ancak zıt yönlü bir ilişki olduğu, lidere güven derecesi arttığı, astların centilmenlik davranışı sergileme oranının azaldığı,
- **H22 “alışanların lidere güveni ile vicdanlılığı arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulanmadığı ve lidere güven ile vicdanlı davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, lidere güven derecesi arttığı, astların vicdan davranışı sergileme oranının arttığı,
- **H23 “alışanların lidere güveni ile erdemi arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir”** hipotezinin doğrulanmadığı ve lidere güven ile erdemli davranış arasında anlamlı bir ilişki olduğu, lidere güven derecesi arttığı, astların erdem davranışı sergileme oranının arttığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

4.2.4. Demografik Özellikler ile Liderlik Tarzları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bileşenleri ve Lidere Güven İlişkisine Yönelik Analiz Sonuçları

Korelasyon ve regresyon analizleri ile, liderlik tarzları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve lidere güven arasındaki ilişkiye yönelik analizler tamamlanarak araştırma sorularına ilişkin kurulan hipotezlere cevap aranmıştır. Literatürde, bu üç değişken arasında değişik şekillerde ilişki olduğu ifade edilmekle birlikte, mevcut araştırmada ortaya çıkan farklı sonuçların açıklanabilmesine hizmet edebileceği düşüncesiyle demografik özelliklerin söz konusu değişkenlerle ilişkisinin tespit edilmesinin faydalı olabileceği değerlendirilmektedir. Müteakip maddelerde, demografik özellikler ile diğer değişkenlerin ilişkisinin tespiti amacıyla yapılan t-testi ve tek yönlü varyans analizlerinde elde edilen sonuçlar ortaya konacaktır.

Tablo 19: Cinsiyete Göre Faktörlerin Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	T	SD	P
Diğergamlık	Erkek	173	5,8266	,66611	-,277	187	,782
	Kadın	16	5,8750	,70000			
Nezakət	Erkek	173	2,7457	,94871	-1,288	187	,199
	Kadın	16	3,0625	,85391			
Centilmenlik	Erkek	173	2,5734	1,05961	1,371	187	,172
	Kadın	16	2,2000	,82300			
Vicdan	Erkek	173	2,0289	,79635	-1,467	187	,144
	Kadın	16	2,3333	,76980			
Sivil Erdem	Erkek	173	5,6069	1,16082	,454	187	,651
	Kadın	16	5,4688	1,21749			
Lidere Güven	Erkek	173	5,5214	1,47926	-1,129	187	,260
	Kadın	16	5,9500	1,09909			
Etkileşimci liderlik	Erkek	173	2,0583	,66994	,284	187	,777
	Kadın	16	2,0078	,78884			

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	T	SD	P
Pasif/kaçınmacı liderlik	Erkek	173	2,9571	,87654	-1,421	187	,157
	Kadın	16	3,2786	,73120			
Dönüşümcü liderlik	Erkek	173	2,3671	,86213	-1,279	187	,203
	Kadın	16	2,6563	,90257			

Örgütsel vatandaşlık davranışı, lidere güven ve liderlik tarzlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği independent t testi ile araştırılmış, test sonucu olasılık düzeyleri tüm boyutlar için ($p>0,05$) bulunduğundan, çalışanların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yani, astın erkek veya kadın olmasına göre, liderlik tarzı algısı ile lidere güveni ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesinin değişmediği görülmektedir.

Söz konusu cinsiyet olduğunda, algıların farklılaşması ve beklenen sonuçlarda farklılıklar meydana gelmesi olası kabul edilmelidir, zira, alışılmış cinsiyet rolleri liderlerin davranışlarını ve bu davranışlara astlarının tepkilerini etkilemektedir. Çünkü kadın ve erkekler, cinsiyetlerinden dolayı kendilerinden beklenen rol davranışlarıyla sınırlandırılmaktadır. Kadınlar, feminen liderlik davranışları sergilediklerinde, erkekler de maskülen liderlik davranışları sergilediklerinde daha etkin olarak algılanmaktadır. Örneğin, kadın bir liderin otokratik davranışlar sergilemesi veya erkek bir liderin iyi bir dinleyici olması gibi, cinsiyetleriyle uyumlu olmayan davranışlar sergilediklerinde, astları tarafından etkisiz bir lider olarak algılanabilmektedirler.

Literatürde, çalışanların lider algısı bakımından cinsiyete göre değişik derecelerde farklılıklar olduğunu ifade edenler bulunmasına karşın, bu çalışmada olduğu gibi anlamlı bir farklılık olmadığını iddia eden araştırmalar da mevcuttur. Ancak, bu farklı sonuçları değerlendirirken araştırmanın yapıldığı sektör ve özellikleri ile araştırmanın yapılma tarihini de dikkate almak gerekli görülmektedir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlikle cinsiyet ilişkisi üzerine, Aldoory ve Toth (2004) tarafından yapılan çalışmada, dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderlik tarzına göre daha tercih edilen bir liderlik tarzı olarak ortaya çıktığı, bununla birlikte, kadınların ortalamalarının erkek katılımcılardan yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışma, NATO'ya bağlı bir askeri organizasyon içerisinde yapılmakla birlikte, demografik özellikler detaylandırılırken açıklandığı şekilde organizasyon içerisinde bulunan personelin, belirli bir askeri geçmiş ve tecrübeye sahip başarılı personelden müteşekkil olduğu dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla, uzun bir askeri eğitim ve çalışma tecrübesi sonucu erkek veya kadın askeri personelin benzer beklentilere sahip olması ve benzer tepkileri vermesinin normal karşılanması gerekebilir.

Bunun yanında, katılımcıların ekseriyetinin, mesleki hayatlarının bir döneminde lider pozisyonunda olması, halen bu sıfatı taşıyor olması veya gelecekte lider olarak görev yapacak olması ile benzer liderlik eğitimlerinden geçmiş olmalarının kadın veya erkek olmaktan bağımsız olarak, standart bazı davranışları göstermelerini beraberinde getirdiği; bazı durumlarda liderlerinin davranışlarını göz ardı ederek öz saygılarının bir gereği olarak kendilerinden beklenen davranışları sergileyebildikleri söylenebilir.

Bu bakımdan, kadın veya erkek olmanın yanında diğer değişkenlerin değerlendirilmesinde de, sivil bir kamu sektörü veya ticari alanda faaliyet gösteren bir şirkette yapılan çalışma sonuçları ile farklılıklar olması normal karşılanmalıdır.

Tablo 20: Medeni Duruma Göre Faktörlerin Karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	T	SD	P
Diğergamlık	Evli	150	5,8427	,67777	,316	188	,752
	Bekar	40	5,8050	,63648			
Nezakət	Evli	150	2,7833	,93482	,198	188	,843
	Bekar	40	2,7500	,98058			
Centilmenlik	Evli	150	2,5347	,98812	-,096	52,892	,924
	Bekar	40	2,5550	1,24158			
Vicdan	Evli	150	2,0467	,76951	-,376	188	,708
	Bekar	40	2,1000	,89697			
Erdem	Evli	150	5,5833	1,14607	-,322	188	,748

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	T	SD	P
	Bekar	40	5,6500	1,22579			
Lidere Güven	Evli	150	5,5920	1,44796	,569	188	,570
	Bekar	40	5,4450	1,47213			
Etkileşimci liderlik	Evli	150	2,0747	,66870	,714	188	,476
	Bekar	40	1,9885	,71512			
Pasif/kaçınmacı liderlik	Evli	150	2,9675	,86234	-,581	188	,562
	Bekar	40	3,0573	,88839			
Dönüşümcü liderlik	Evli	150	2,4097	,84563	,385	188	,700
	Bekar	40	2,3500	,95729			

Örgütsel vatandaşlık davranışı, lidere güven ve liderlik tarzlarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği independent t testi ile araştırılmıştır. Test sonucu olasılık düzeyleri tüm boyutlar için ($p>0,05$) bulunduğundan medeni duruma göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Astların medeni durumunun, liderlik algısı, lidere güven dereceleri veya örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi üzerinde bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Asker aileleri ve çocuklar, asker olan aile bireyinin çatışma ortamına sevk edilmesi gibi diğer meslek gruplarından farklı olan temel bir zorlukla karşı karşıyadır. Ayrıca, sık yer değiştirme, mesleğin riskli doğasından dolayı zayıf, kaza vs. gibi stres kaynakları da asker ailelerinin hayatının bir parçasıdır. Örneğin; Gabany ve Shellenbarger (2010) tarafından ABD’de yapılan araştırmaya göre, asker ailelerindeki 11-17 yaş arası çocuklar, sivil emsallerine göre daha fazla duygusal sorunlara sahiptir ve her yaşta okul, aile ve arkadaşlarıyla daha fazla problem yaşamaktadır. Bundan dolayı, asker kişiler stabil birliklerde çalışırken ailelerine zaman ayırabilmek, çocuklarıyla ilgilenebilmek isterler. Liderin davranış tarzı ve astlarına yaklaşımı bundan dolayı da önem taşımaktadır.

Bu kapsamda, lideri ile ilişkilerinden ve kendisine hazırlanan çalışma ortamının aile hayatına etkisinden dolayı ailede huzursuzluk yaşayan, boşanma aşamasına gelen, hatta ailesi parçalananlara rastlamak mümkündür. Bu durumun, bir

süre sonra bir sarmal halinde ev hayatının işteki davranışları etkilemesi ve tersi şeklinde de kendini göstermesi muhtemeldir. Bu anlamda, astın evli veya bekar olmasının dinamik çalışma ortamlarında liderlik algılamaları, lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları bakımından fark yaratabileceği değerlendirilmiştir. Fakat ulaşılan sonuçlar, söz konusu kurumdaki çalışma şartlarının aile hayatını etkilemeyecek şekilde olduğunu, evli veya bekar olmanın liderlik davranışlarının algılanmasına, lidere güven veya örgütsel vatandaşlık davranışlarına bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Tablo 21: Liderin Anadilinin İngilizce Olması Durumuna Göre Faktörlerin Karşılaştırılması

	Anadilin İngilizce Olması	N	$\bar{X}$	Ss	T	SD	P
Diğergamlık	Evet	58	5,9310	,57376	1,316	187	,190
	Hayır	131	5,7924	,70576			
Nezaket	Evet	58	3,0000	,77233	2,370	138,91	,019
	Hayır	131	2,6832	,99654			
Centilmenlik	Evet	58	2,3966	,93545	-1,226	187	,222
	Hayır	131	2,5985	1,08798			
Vicdan	Evet	58	2,1954	,84934	1,560	187	,121
	Hayır	131	2,0000	,76906			
Erdem	Evet	58	5,6810	1,05838	,653	187	,515
	Hayır	131	5,5611	1,20898			
Lidere Güven	Evet	58	5,8655	1,36337	1,944	187	,053
	Hayır	131	5,4229	1,47693			
Etkileşimci liderlik	Evet	58	2,2780	,65344	3,100	187	,002
	Hayır	131	1,9539	,66719			
Pasif/kaçınmacı liderlik	Evet	58	3,0970	,78385	1,073	187	,285
	Hayır	131	2,9520	,88721			

	Anadilin İngilizce Olması	N	$\bar{X}$	Ss	T	SD	P
Dönüşümcü liderlik	Evet	58	2,6931	,82075	3,152	187	,002
	Hayır	131	2,2710	,86121			

Kültürel çeşitlilik, bir takımın iletişim etkinliğini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilirken (Stahl vd., 2010: 698), dil çeşitliliği, münhasıran iletişimdeki engeller ile ilişkilendirilmektedir (Harzing, Köster, ve Magner, 2011). Welch ve Welch'e (2008: 345) göre bu ayrım, dilin, "kültür kutusundan" alınması ve ayrıca incelenmesi gerektiğini gösterir. Harrison vd. ye göre (2002: 1033), çok uluslu organizasyonlardaki ana dil çeşitliliği, demografik çeşitliliğin bir parçasını oluşturmaktadır. Bu durum, kaba bir ayrım yapılmasını sağlamaktadır, ancak, dil çeşitliliğinin derin ve doğrudan görülemeyen yönlerini de gizlemektedir.

Diğer bazı araştırmalar da, çok uluslu şirket çalışanlarının duygusal durumları üzerinde, dil etkilerinin güçlü olduğunu ifade etmektedir. Hinds vd. ye (2013: 20) göre, çok uluslu şirketlerin resmi dilinde daha az yetkin olan çalışanlar genellikle kendilerini kısıtlanmış ve endişeli hissetmektedir. Bu duygular; çalışanları organizasyon anadilini konuşanlarla görüşmekten kaçınmaya, sıklıkla kendi anadillerine geçmeye ve kendi anadilindeki arkadaşlarıyla gruplaşma eğilimi göstermelerine itmektedir. Dolayısıyla, kendilerini öfkeli ve sinirli hissettiren diğer çalışanları dışlamaktadırlar. Bu durum ise, istenmeyen davranış ve duygusal çatışmaların ortaya çıkmasını tetiklemekte, ayrıca, belirsizlik ve kaygı düzeyini artırmaktadır (Harzing ve Feely, 2008: 58).

Tenzer, Pudenko ve Harzig (2014: 528) tarafından, çokuluslu organizasyonlarda dil bariyeri ve güven ilişkisi üzerine yapılan çalışmada elde edilen bulgulara bakılacak olursa;

- Basit dilsel yanlış anlamaların ve daha sonraki karşılanmamış beklentilerin, organizasyon üyelerinin meslektaşlarının güvenilirliğiyle ilgili kararlarını etkilediği,

- Bir deyimın anlamı tek bir sözcükle değıştirilebileceğinden, dil engelleri ön plana alındığında, yanlış anlaşılmalara ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğu,
- Dil engelinden kaynaklanan bilişsel ve duygusal tepkilerin çalışanların birbirleri ile güven bağı oluşturmalarını etkilediğı,
- Kullanılan ortak dilde daha az yetkin olanların kendilerine olan güvenlerinin daha az olduğu, bunun endişe ve korkuya yol açtığı ve kendilerini zayıf ve yetersiz hissetmelerine neden olduğu,
- Bu tarzdaki çalışanların, takım arkadaşları tarafından, aslında ehil olmalarına karşın işinde yetkin olmadığı veya yeterince akıllı olmadıkları intibasına yol açtığı ifade edilmektedir.

Güven, bir anlamda “gönüllü olarak kendini bir başkasının kararlarına teslim etme” manasına geldiğinden (Schoorman vd., 2007: 347), dil yeterliliğinden kaynaklanan bu tür duygusal durumlar ile çalışanların güven seviyesi arasındaki ilişkinin önemli olduğu görünmektedir.

Katılımcılara liderinin anadilinin İngilizce olup olmadığı sorusunun yöneltilmesinin nedeni, literatürde, yukarıda ifade edilen hususlara yer verilmiş olmakla birlikte, tecrübi olarak da organizasyonda kullanılan dil ile anadili aynı olan liderlerin kendi kabiliyetlerini ve liderlik tarzlarını yansıtmaya derecelerinin yüksek olduğunun tespit edilmiş olması ve çalışma sonucunda da benzer bir sonucun ortaya çıkacağı beklentisidir. Nitekim, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzlarında beklendiğı gibi fark olduğu görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve liderlik alt boyutlarının liderin anadilinin İngilizce olması durumuna göre farklılık gösterip göstermediğı independent t testi ile araştırılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, lidere güven ve pasif-kaçıncı liderlik tarzları bakımından $p > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutunda ise $p < 0,05$ bulunduğundan anlamlı farklılık söz konusudur. Etkileşimci liderlik tarzında, liderinin anadili İngilizce olanların ortalaması (2,2780), anadili İngilizce olmayanların ortalaması (1,9539), dönüşümcü liderlik boyutunda ise, liderinin anadili İngilizce olanların ortalaması (2,6931), anadili İngilizce olmayanların ortalaması (2,2710) bulunmuş, her iki liderlik tarzında da anadili organizasyon resmi dili olan İngilizce olan liderlerin ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlara göre, anadilin İngilizce olması ve olmaması; örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi, lidere güven derecesi veya pasif-kaçıncı liderlik tarzı algılamasını etkilememektedir, ancak, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı algılamasını etkilemektedir ve anadili İngilizce olan liderlerin, astları tarafından, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı bakımından daha etkin olarak algılandıkları görülmektedir.

Çalışmada katılımcıların liderleri hakkında, *“gelecek hakkında iyimser konuşur, öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar, beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder”* tarzı ifadelerle liderinin anadili İngilizce ise yükselen oranda “katılıyorum” cevabına yakın şıkları işaretlediği görülmektedir. Bu durum, homojen yapıdaki organizasyonlarda görülebilecek nitelikte bir fark olmamakla birlikte, çok uluslu organizasyonlarda rastlanabilecek bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, istihdam edilecek personelin dil yeterliliğinin gönderen ülkeler tarafından test edilmesi ve NATO organizasyonu tarafından ortak bir değerlendirme yapılmaması ülkelerin gönderdikleri personelin dil kabiliyetleri arasında ve görevin gerekleri ile personel yetenekleri arasında bazı farklılıkların oluşmasına neden olabilmektedir. Özellikle, lider pozisyonundaki personelde bu tür bir yetersizliğin oluşması ise sadece kişisel değil, kurumsal bazı olumsuz sonuçların da ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

Bazı zamanlarda, ülkelerin aynı seviyede personel görevlendirmede idame sorunu yaşaması veya liyakatte bazı sıkıntılar yaşanmasına karşın, ödüllendirme mahiyetinde geçici olarak yeterli olmayan personel görevlendirilmesi bu tür sorunlara sebep olabilmektedir. Bu tür durumlarda, tercih edilmese de, örgütün faaliyetlerinin aksamasına sebep olmayacak derecede, ast pozisyonundaki personelin lider fonksiyonlarını üstlenmesi ve gayri resmi olarak lideri temsil etmesi mümkün olabilmektedir. Kritik pozisyonundaki liderlerden bu durumda olanlara ilişkin, organizasyon kültüründe yer almasa dahi çok az da olsa gönderen ülkeye başvurmak yoluyla “personelin konuşma dilinin yeterli olmadığı ve bu durumun vazifenin aksamasına yol açabileceği” bildirilerek değiştirilmesi talep edilebilmektedir. Ancak zorunlu olmadıkça bu yola başvurulması ülkeler arasındaki nezaket gereği arzu edilen ve uygulanan bir yöntem değildir. Bunun yerine bu tür personele ait görevlerin örgüt içerisinde alınacak tedbirlerle telafi edilmesi tercih edilmektedir.

Söz konusu fark, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarında lider ve ast arasındaki iletişimin kalitesi ve aynı zamanda liderin kabiliyetlerini görev ve kişisel ilişkilerinde kullanabilme derecesinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda özellikle lider pozisyonundaki personelin dil yeterliliğinin, aday personel gönderen ülkeler tarafından teklif edilmekle birlikte ortak bir sınavla test edilmesinin uygun olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 22: Katılımcının Ülkesine Göre Faktörlerin Karşılaştırılması

	Milliyet	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Diğergamlık	Amerika	33	6,0788	,61225	1,647	,164
	Avrupa	89	5,7416	,67770		
	Türkiye	36	5,7944	,67694		
	Balkan ülkeleri	15	5,8667	,57404		
	Diğer	17	5,9059	,72152		
	Total	190	5,8347	,66782		
Nezaket	Amerika	33	3,0455	,74334	1,488	,207
	Avrupa	89	2,6404	1,02244		
	Türkiye	36	2,7222	1,05860		
	Balkan ülkeleri	15	3,0333	,63994		
	Diğer	17	2,8529	,70189		
	Total	190	2,7763	,94209		
Centilmenlik	Amerika	33	2,1455	,78625	2,486	,045
	Avrupa	89	2,5393	1,09229		
	Türkiye	36	2,9000	,99886		
	Balkan ülkeleri	15	2,6933	1,19730		
	Diğer	17	2,4000	,97980		
	Total	190	2,5389	1,04302		
Vicdan	Amerika	33	2,2929	,91953	1,387	,240
	Avrupa	89	1,9513	,78262		

	Milliyet	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
	Türkiye	36	2,1481	,74085		
	Balkan ülkeleri	15	2,1111	,66269		
	Diğer	17	1,9216	,78642		
	Total	190	2,0579	,79581		
Erdem	Amerika	33	5,8333	,96555	,634	,639
	Avrupa	89	5,5169	1,28020		
	Türkiye	36	5,6250	1,00267		
	Balkan ülkeleri	15	5,3667	,97223		
	Diğer	17	5,7059	1,33532		
	Total	190	5,5974	1,16030		
Lidere Güven	Amerika	33	6,1758	,88848	2,291	,061
	Avrupa	89	5,4000	1,70667		
	Türkiye	36	5,2722	1,31206		
	Balkan ülkeleri	15	5,8133	1,07029		
	Diğer	17	5,6000	1,14455		
	Total	190	5,5611	1,45040		
Etkileşimci liderlik	Amerika	33	2,2121	,64519	,767	,548
	Avrupa	89	1,9803	,74509		
	Türkiye	36	2,0532	,60974		
	Balkan ülkeleri	15	2,1028	,56407		
	Diğer	17	2,1201	,59928		
	Total	190	2,0566	,67771		
Pasif/kaçınmacı liderlik	Amerika	33	3,2614	,73030	3,038	,019
	Avrupa	89	2,8778	,93021		
	Türkiye	36	2,7813	,87714		
	Balkan ülkeleri	15	3,4806	,56231		
	Diğer	17	3,0196	,73008		

	Milliyet	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
	Total	190	2,9864	,86629		
Dönüşümcü liderlik	Amerika	33	2,7727	,79226	2,331	,058
	Avrupa	89	2,2579	,91135		
	Türkiye	36	2,3208	,87728		
	Balkan ülkeleri	15	2,4667	,78868		
	Diğer	17	2,4971	,64939		
	Total	190	2,3971	,86801		

Katılımcının ülkesine göre faktörlerin karşılaştırılması, tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Centilmenlik ve pasif kaçınmacı liderlik boyutları hariç, diğer boyutlarda olasılık düzeyleri ($p>0,05$) bulunduğundan anlamlı farklılık bulunamamıştır. Yani, astların ülkesine göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı algısı, lidere güven dereceleri veya centilmenlik davranışı dışındaki örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme eğilimlerinde bir farklılık tespit edilememiştir.

Centilmenlik ve pasif kaçınmacı liderlik boyutlarında ise $p<0,05$ bulunduğundan anlamlı farklılık söz konusudur. Dolayısıyla, centilmenlik davranışı gösterme veya pasif-kaçınmacı liderlik algısı yönünden katılımcıların ülkesine göre farklılık olduğu görülmektedir. Varyans analizi, genel anlamda bir farklılığın olduğunu tespit edilmekle birlikte, farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını araştırmamaktadır. Bu maksatla, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespitine yönelik olarak post hoc testlerden Tukey uygulanmıştır.

Centilmenlik boyutunda, ülkesi Türkiye olanların ortalaması (2,90) ve Balkan ülkeleri (2,69) ile diğer tüm ülkelerden yüksek bulunmuştur. Görevin veya çalışma ortamının doğasından kaynaklanan sıkıntıları tolere eden ve şikâyet etmekten kaçınan çalışanları tasvir eden örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunda, “küçük şeylerden şikayet ederim” ve “organizasyonun icraatlarında daima hata bulurum” sorularına 7 basamaklı likert ölçeğine göre katılımcıların cevaplarının ortalaması 2.53’tür. Bu ortalama “katılıyorum” ile “kısmen katılmıyorum” arasında yer almaktadır. En yüksek ortalamaya sahip ülke olan Türkiye ortalaması ise 2,9 olarak “kısmen katılmıyorum” ifadesine en yakın

durumdur. En düşük ortalama sahip olan Amerika ise 2.14 ile “katılmıyorum” ifadesine yakın durumdur. Yani, görevin veya çalışma ortamının doğasından kaynaklanan küçük sıkıntılardan en fazla Türkler, en az da ABD’liler şikayetçidir.

Hofstede (1980) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye ile ABD arasında sırasıyla, güç mesafesi bakımından 66/40, bireysellik bakımından 37/91, belirsizlikten kaçınma davranışında 85/41 ve erkeklik-dişilik davranışı bakımından 45/62 olmak üzere oldukça farklılık bulunduğu görülmektedir. Bu kapsamda; belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu kültürlerde riskin daha göze alınabilir olduğu, esnekliğin arttığı, daha az yazılı kural olduğu, değişik düşünce ve davranışlara toleransın arttığı, bu tür organizasyonlarda daha az kural olduğu ve terfilerin liyakate göre yapıldığı dikkate alındığında, Hofstede’nin çalışmasında yapılan tespitler, Türklerin belirsizlikten kaçınma davranışının yüksek olmasını, ABD’lilere oranla daha kuralcı olmasını, standart davranışlardan uzaklaştıkça şikayet derecesinin yükselmesini ve farklılıklara gösterilen toleransın azalmasını belli oranda açıklamaktadır.

Pasif/kaçınmacı liderlik boyutunda genel ortalama 2,98’dir. Bu ortalama; “*karar vermekten kaçınır*” tarzı ifadelerle verilen 0’dan 4’e kadar olan 5 basamaklı likert ölçeğine göre “oldukça sık” cevabını işaret etmektedir. Balkan ülkelerinin ortalaması ise (3,48) olarak diğerlerinden yüksek bulunmuştur ve “her zaman olmasa da çok sık” ifadesine yaklaşmaktadır. Ortalaması en düşük ülkenin 2,78 ile Türkiye’dir. Bu sonuçlar; pasif-kaçınmacı liderlik tarzı algısı bakımından Türklerin daha toleranslı, Balkan ülkelerinin ise katı olduklarını göstermektedir. Türkiye’ye ilişkin ulaşılan sonuçlardan güç mesafesinin fazla olması; otokratik yönetimlerin daha kabul edilebilir olmasını, belirsizlikten kaçınma davranışı ile merkezi kararların tercih edilmesini, esnekliğin azalmasını ve bireysellikten ziyade toplumsallığın ön planda tutulmasını öngörmektedir. Bu kapsamda, Hofstede’nin çalışmasında Türkiye’ye ilişkin öngörünün aksi yönünde bir sonuçla karşılaşmıştır.

Bununla birlikte, aynı çalışmada Türkiye ile benzer kültürel özellikler gösteren Yunanistan gibi ülkelerin pasif-kaçınmacı liderliğe karşı yaklaşımlarındaki farklılık, kültürel bakımdan Hofstede’nin çalışmasına göre beklenen bir sonuç olmuştur. Bu sonucu, zaman içerisinde milletlerin kültürünün de her bir nesil ile birlikte bir miktar değişebildiği ve doğru sonuçlara ulaşmak için Hofstede’nin çalışmasına benzer

kültür tabanlı davranış çalışmalarının belirli aralıklarla yenilenmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, liderlerin astların ihtiyacına göre farklı şekilde davrandıkları ve farklı liderlik tarzları sergileyebildikleri de dikkate alınmalıdır.

Cameron ve Quinn (1999) tarafından yapılan çalışmada farklı kültürlerin kendine has farklı liderlik tiplerini barındırabileceği, Schimmoeller (2006) tarafından yapılan çalışmada ise organizasyon kültürünün yapısına göre de liderlik tipinin farklılaşabileceği ve liderlik tarzı ile organizasyon kültürünün birbirini etkilediği ifade edilmektedir. Bu çalışmada uygulanan ölçekler kapsamında, kültüre dair veriler toplanmamış olmasına karşın, farklı milli kültürlerden oluşan organizasyon yapısında, liderlik tarzlarına göre lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu çerçevede, milli kültürlerden kaynaklanan bazı farklılıkların organizasyon kültürü içerisinde eriyebildiği de söylenebilir.

Tablo 23: Liderin Milliyetine Göre Faktörlerin Karşılaştırılması

	Liderin Milliyeti	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Diğergamlık	Avrupa	131	5,8015	,69879	,608	,657
	Balkan Ülkeleri	4	6,0000	,43205		
	Amerika	32	5,9750	,52487		
	Türkiye	14	5,8714	,70430		
	Diğer	9	5,6889	,72188		
	Total	190	5,8347	,66782		
Nezaket	Avrupa	131	2,7748	,94709	,973	,423
	Balkan Ülkeleri	4	2,0000	1,22474		
	Amerika	32	2,8906	,84942		
	Türkiye	14	2,8929	1,09507		
	Diğer	9	2,5556	,80795		
	Total	190	2,7763	,94209		
Centilmenlik	Avrupa	131	2,5282	1,03301	,953	,434

	Liderin Milliyeti	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
	Balkan Ülkeleri	4	3,4500	1,75404		
	Amerika	32	2,4875	1,04965		
	Türkiye	14	2,3714	1,08658		
	Diğer	9	2,7333	,70711		
	Total	190	2,5389	1,04302		
Vicdan	Avrupa	131	2,0433	,76505	1,225	,302
	Balkan Ülkeleri	4	1,5000	,79349		
	Amerika	32	2,2396	,90492		
	Türkiye	14	2,1190	,83315		
	Diğer	9	1,7778	,72648		
	Total	190	2,0579	,79581		
Erdem	Avrupa	131	5,5076	1,22472	,836	,504
	Balkan Ülkeleri	4	5,3750	1,03078		
	Amerika	32	5,8125	1,06066		
	Türkiye	14	5,7500	1,05156		
	Diğer	9	6,0000	,55902		
	Total	190	5,5974	1,16030		
Lidere Güven	Avrupa	131	5,5450	1,51201	1,379	,243
	Balkan Ülkeleri	4	5,1000	,68313		
	Amerika	32	5,8750	1,28991		
	Türkiye	14	5,7000	1,38952		
	Diğer	9	4,6667	1,16190		
	Total	190	5,5611	1,45040		
Etkileşimci liderlik	Avrupa	131	2,0248	,66365	3,207	,014
	Balkan Ülkeleri	4	1,5000	,54539		
	Amerika	32	2,3867	,68769		
	Türkiye	14	1,8929	,70212		

	Liderin Milliyeti	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
	Diğer	9	1,8472	,49476		
	Total	190	2,0566	,67771		
Pasif/kaçınmacı liderlik	Avrupa	131	3,0070	,86818	,590	,670
	Balkan Ülkeleri	4	2,6563	,92507		
	Amerika	32	3,0534	,86617		
	Türkiye	14	2,9643	,92607		
	Diğer	9	2,6296	,79752		
	Total	190	2,9864	,86629		
Dönüşümcü liderlik	Avrupa	131	2,3527	,87232	2,431	,049
	Balkan Ülkeleri	4	1,8500	,74274		
	Amerika	32	2,7094	,79641		
	Türkiye	14	2,5679	,92707		
	Diğer	9	1,9111	,69632		
	Total	190	2,3971	,86801		

Liderin ülkesine göre faktörlerin karşılaştırılması tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutları hariç olmak üzere, diğer boyutlarda olasılık düzeyleri ($p>0,05$) bulunduğundan anlamlı farklılık bulunamamıştır. Dolayısıyla, liderlerin milliyetlerine göre pasif-kaçınmacı liderlik algısı, lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi bakımından bir farklılık tespit edilememiştir. Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutlarında $p<0,05$ bulunduğundan anlamlı farklılık söz konusudur. Yani, liderlerin ülkesine göre, astların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılamasında bir farklılık olduğu görülmektedir.

Etkileşimci liderlik boyutunda; “*gelecek hakkında iyimser konuşur, öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar, beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder*” tarzı ifadeler verilen cevapların ortalaması 2.05 ile 0’dan 4’e kadar olan 5 basamaklı likert ölçeğine göre “bazen” cevabına işaret etmektedir. Liderinin ülkesi Amerika olanların ortalaması (2,38) ile en yüksek, lideri Balkan ülkelerinden olanların ortalaması ise 1.50 ile en düşük seviyede ölçülmüş ve “arada bir” cevabına

yaklaşmaktadır. Bu durum, astların algıları bakımından, ABD’li liderlerin etkileşimci liderlik davranışı gösterme eğiliminin diğer ülkelere göre daha fazla olduğuna, Balkan ülkelerinden olan liderlerin ise etkileşimci liderlik tarzını benimsemediklerine işaret etmektedir.

Dönüşümcü liderlik boyutunda ise, etkileşimci liderlikteki farka benzer bir fark ortaya çıkmakta ve lideri Amerikalı olanların ortalaması (2,70) ile en yüksek, Balkan ülkelerinden olanların ortalaması 1.85 ile en düşük olarak ortaya çıkmaktadır. Yani, etkileşimci liderlik tarzındakine benzer şekilde, ABD’li liderlerin dönüşümcü liderlik davranışı göstermelerine karşın, Balkan ülkelerinin dönüşümcü liderlik tarzı sergilemekten uzak oldukları görülmektedir. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik için liderin milliyetinde benzer farklılıklar çıkması; lider pozisyonundaki personelin, dönüşümcü liderlik özellikleri baskın olsa dahi, kısa zamanda astlarının güvenlerini kazanmak için gerekli olduğunda etkileşimci liderlik davranışlarını sergileyebildiklerini ve şartlara göre her iki liderlik davranışını da benimseyebildiklerini göstermektedir.

Ayrıca, bu sonuçlar, anadili İngilizce olan liderler için yapılan fark testlerindeki sonuçları teyit edecek şekilde, ABD’li liderlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını yansıtmada daha ön planda olduğunu göstermektedir.

Tablo 24: Çalışma Yılına Göre Faktörlerin Karşılaştırılması

	UA İş tecrübesi	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Diğergeramlık	0-1	81	5,8370	,60672	1,116	,344
	1-2	69	5,8029	,67344		
	2-3	24	5,7417	,85968		
	3+	15	6,1200	,62701		
	Total	189	5,8349	,66959		
Nezaket	0-1	81	2,6790	,93978	1,012	,389
	1-2	69	2,8551	1,02578		
	2-3	24	3,0000	,67566		

	UA İş tecrübesi	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
	3+	15	2,6333	,91548		
	Total	189	2,7804	,94288		
Centilmenlik	0-1	81	2,6049	1,03246	,325	,807
	1-2	69	2,5072	,91432		
	2-3	24	2,5083	1,34743		
	3+	15	2,3333	1,20159		
	Total	189	2,5354	1,04467		
Vcdan	0-1	81	2,0947	,73831	,286	,835
	1-2	69	2,0821	,78467		
	2-3	24	2,0000	,84556		
	3+	15	1,9111	1,07250		
	Total	189	2,0635	,79417		
Erdem	0-1	81	5,7160	,96157	2,029	,111
	1-2	69	5,6304	1,09024		
	2-3	24	5,0625	1,58329		
	3+	15	5,6333	1,55226		
	Total	189	5,5952	1,16301		
Lidere Güven	0-1	81	5,4864	1,31299	,236	,871
	1-2	69	5,6116	1,54649		
	2-3	24	5,7500	1,44854		
	3+	15	5,6133	1,68263		
	Total	189	5,5757	1,44017		
Etkileşimci liderlik	0-1	81	2,0031	,62350	,814	,488
	1-2	69	2,1298	,73444		
	2-3	24	2,1493	,59142		
	3+	15	1,9111	,81374		
	Total	189	2,0606	,67720		

	UA İş tecrübesi	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Pasif/kaçınmacı liderlik	0-1	81	2,9619	,89523	,948	,419
	1-2	69	3,0477	,83178		
	2-3	24	3,1163	,76820		
	3+	15	2,6778	1,01483		
	Total	189	2,9903	,86692		
Dönüşümcü liderlik	0-1	81	2,2815	,85343	,938	,423
	1-2	69	2,4812	,91664		
	2-3	24	2,5437	,64223		
	3+	15	2,4500	1,02904		
	Total	189	2,4011	,86860		

Örgütsel vatandaşlık davranışı, lidere güven ve liderlik tarzlarının çalışma yılına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Test sonucu, olasılık düzeyleri tüm boyutlar için ($p>0,05$) bulunduğundan çalışma yılına göre anlamlı farklılık bulunamamıştır. Dolayısıyla, çalışanların çalışma yılına göre, liderlik tarzı algısı, lidere güvenleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri açısından bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Çalışmanın yapıldığı kurumda, ortalama çalışma süresinin 3 yıl olması ve katılımcıların kiminin ilk, kiminin ise ikinci yıllarında olmasının yanında, lider pozisyonundaki personelin de aynı sürelerle istihdam edilmesi nedeniyle anlamlı bir farklılık olmadığı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, personelin daha uzun sürelerle istihdamı durumunda, kurumsal bağlılıklarında bir farklılık olabileceği ve ancak uzun süre çalışan personelin davranışlarında bir değişikliğe rastlanabileceği düşünülmektedir.

Tablo 25: Çalışanların Dinine Göre Faktörlerin Karşılaştırılması

	Din	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Diğergamlık	Ateizm	17	5,7647	,49110	,436	,728
	Hristiyanlık	117	5,8667	,68682		
	İslam	36	5,8556	,58478		
	Diğer	19	5,6947	,84161		
	Total	189	5,8381	,66798		
Nezaket	Ateizm	17	2,7941	,88492	,194	,900
	Hristiyanlık	117	2,8120	,94396		
	İslam	36	2,7222	1,05860		
	Diğer	19	2,6579	,81739		
	Total	189	2,7778	,94437		
Centilmenlik	Ateizm	17	2,7412	,76408	2,998	,032
	Hristiyanlık	117	2,4068	1,05338		
	İslam	36	2,9611	1,11593		
	Diğer	19	2,4000	,88694		
	Total	189	2,5418	1,04505		
Vicdan	Ateizm	17	2,0196	,89342	,301	,825
	Hristiyanlık	117	2,0684	,76381		
	İslam	36	2,1204	,76492		
	Diğer	19	1,9123	1,00518		
	Total	189	2,0582	,79791		
Erdem	Ateizm	17	5,0588	1,63824	1,376	,252
	Hristiyanlık	117	5,6410	1,15938		
	İslam	36	5,6250	1,00267		
	Diğer	19	5,7368	,90321		
	Total	189	5,5952	1,16301		
Lidere Güven	Ateizm	17	5,1647	1,84964	1,795	,150

	Din	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
	Hristiyanlık	117	5,7521	1,41266		
	İslam	36	5,3278	1,26324		
	Diğer	19	5,2105	1,56272		
	Total	189	5,5640	1,45367		
Etkileşimci liderlik	Ateizm	17	1,8431	,72041	1,489	,219
	Hristiyanlık	117	2,1214	,68118		
	İslam	36	2,0336	,62280		
	Diğer	19	1,8575	,69268		
	Total	189	2,0531	,67783		
Pasif/kaçınmacı liderlik	Ateizm	17	3,0588	,87909	,776	,509
	Hristiyanlık	117	3,0438	,87025		
	İslam	36	2,8032	,86686		
	Diğer	19	2,9211	,86746		
	Total	189	2,9870	,86855		
Dönüşümcü liderlik	Ateizm	17	2,3265	,80838	,651	,583
	Hristiyanlık	117	2,4650	,84372		
	İslam	36	2,3125	,88232		
	Diğer	19	2,2184	1,06839		
	Total	189	2,3987	,87005		

Katılımcının dinine göre faktörlerin karşılaştırılması tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, farklılığın kaynağı (hangi gruplardan kaynaklandığı) post hoc testlerden Tukey ile araştırılmıştır. Centilmenlik boyutu hariç diğer boyutlarda olasılık düzeyleri ($p>0,05$) bulunduğundan anlamlı farklılık bulunamamıştır. Yani, mensup olunan dine göre, liderlik algısı, lidere güven ve centilmenlik dışındaki örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi bakımından bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Centilmenlik boyutlarında ise, $p < 0,05$ bulunduğundan anlamlı farklılık söz konusudur. Görevin veya çalışma ortamının doğasından kaynaklanan sıkıntıları tolere eden ve şikâyet etmekten kaçınan çalışanları tasvir eden örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunda, “*küçük şeylerden şikayet ederim*” ve “*organizasyonun icraatlarında daima hata bulurum*” sorularına 7 basamaklı likert ölçeğine göre, katılımcıların cevaplarının ortalaması (2.54) ile “katılmıyorum” ile “kısmen katılmıyorum” arasında yer almaktadır. En yüksek ortalamaya sahip dini İslam olanların ortalaması 2,9 ile “kısmen katılmıyorum” ifadesine en yakın durumdadır. En düşük ortalamaya sahip olan Hristiyanlık ve diğer azınlık dinler ise 2.4 ile “katılmıyorum” ifadesine yakın durumdadır. Bu sonuç, Müslümanların centilmenlik davranışlarını en az gösteren grup olduğunu ve daha fazla şikâyet etme eğiliminde olduklarını, Hristiyan ve azınlık dinlere mensup olanların ise nispeten daha müsamahalı olduklarını göstermektedir.

Dini İslam olanların hemen tamamının Türkler olduğu dikkate alındığında milliyete göre yapılan analiz sonuçları ile uyum içerisinde olduğu görülmektedir ve benzer yorumların geçerli olduğu, dolayısıyla dinden ziyade milli kültür ve özelliklerin daha etken faktör olabileceği söylenebilir.

Gerek örgütsel vatandaşlık davranışı, gerekse lidere güven ve liderlik tarzları algılamasında mensup olunan dine göre farklılıkların olmaması, çalışma hayatında tecrübeli ve bakış açıları modern eğitimle şekillenen personelin davranışlarının da, inançtan ziyade kurumsal ve çevresel faktörlerden etkilendiğini, sergiledikleri davranış ve lider algılamalarının inançlarından kaynaklanmadığını göstermektedir.

Tablo 26: Çok Uluslu Görevde Çalışma Yılına Göre Faktörlerin Karşılaştırılması

	Uluslararası İş Tecrübesi	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Diğergamlık	1-2	65	5,7846	,67390	1,079	,368
	3-4	45	5,8400	,52674		
	5-6	26	5,8077	,86252		
	7-8	9	5,5333	,66332		

	Uluslararası İş Tecrübesi	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
	8+	45	5,9778	,65674		
	Total	190	5,8347	,66782		
Nezaket	1-2	65	2,7923	1,00348	,138	,968
	3-4	45	2,7556	,94522		
	5-6	26	2,8846	,79130		
	7-8	9	2,7222	,75462		
	8+	45	2,7222	,99176		
	Total	190	2,7763	,94209		
Centilmenlik	1-2	65	2,7754	,99719	2,016	,094
	3-4	45	2,5644	1,01380		
	5-6	26	2,5308	1,13552		
	7-8	9	2,2444	,52705		
	8+	45	2,2356	1,10477		
	Total	190	2,5389	1,04302		
Viddan	1-2	65	2,2359	,76085	1,865	,118
	3-4	45	1,9111	,77002		
	5-6	26	2,1795	,54349		
	7-8	9	1,9259	,79543		
	8+	45	1,9037	,94714		
	Total	190	2,0579	,79581		
Erdem	1-2	65	5,4462	1,15962	1,590	,179
	3-4	45	5,4222	1,16266		
	5-6	26	5,6154	,90893		
	7-8	9	6,0000	,70711		
	8+	45	5,9000	1,31253		
	Total	190	5,5974	1,16030		
Lidere Güven	1-2	65	5,5569	1,39664	,698	,594

	Uluslararası İş Tecrübesi	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
	3-4	45	5,3333	1,49241		
	5-6	26	5,9308	1,19592		
	7-8	9	5,6000	1,42127		
	8+	45	5,5733	1,63017		
	Total	190	5,5611	1,45040		
Etkileşimci liderlik	1-2	65	2,0929	,67923	,560	,692
	3-4	45	2,0324	,69347		
	5-6	26	2,1843	,59456		
	7-8	9	1,8704	,60469		
	8+	45	1,9917	,72798		
	Total	190	2,0566	,67771		
Pasif/kaçınmacı liderlik	1-2	65	3,0955	,80706	1,340	,257
	3-4	45	2,8241	,85266		
	5-6	26	3,1891	,76832		
	7-8	9	3,1065	,68501		
	8+	45	2,8500	1,01862		
	Total	190	2,9864	,86629		
Dönüşümcü liderlik	1-2	65	2,3954	,87829	,339	,852
	3-4	45	2,3667	,96531		
	5-6	26	2,5346	,57145		
	7-8	9	2,1611	,90959		
	8+	45	2,3978	,90723		
	Total	190	2,3971	,86801		

Liderlik tarzları, lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının çokuluslu örgütlerde çalışma yılına göre farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Test sonucu olasılık düzeyleri, tüm boyutlar için ($p>0,05$)

bulunduğundan çalışma yılına göre anlamlı farklılık bulunamamıştır. Yani, çok uluslu ortamda çalışma yılı ve tecrübesine göre, liderlik tarzı algısı, lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi bakımından bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Çalışma yılını tespit etmeye yönelik yöneltilen soru, çok uluslu ortamdaki iş tecrübesine sahip olanlarda, ilk defa böyle bir ortamda çalışanlara göre farklı davranışlar veya liderlik tarzları ve lidere güvende farklı eğilimler görülebileceği beklentisinden dolayı sorulmuştur. Nitekim, katılımcıların çalışma yılı frekansına bakıldığında, yarısından fazlasının 3 yıldan fazla tecrübesi olduğu ve yaklaşık dörtte birinin 8 yıl üzerinde çokuluslu ortamda çalışma tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Ancak, veriler, çok uluslu örgütlerde çalışma süresine göre farklılık olmadığını göstermektedir.

Tablo 27: İş Tecrübesine Göre Faktörlerin Karşılaştırılması

	İş tecrübesi	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Diğergamlık	1-10	10	5,9000	,59815	,274	,895
	11-15	33	5,8303	,58121		
	15-20	46	5,8261	,68327		
	21-25	37	5,7459	,75667		
	25+	64	5,8844	,66838		
	Total	190	5,8347	,66782		
Nezaket	1-10	10	2,7500	1,08653	,289	,885
	11-15	33	2,6212	1,03101		
	15-20	46	2,8261	,93225		
	21-25	37	2,7838	,76866		
	25+	64	2,8203	,98950		
	Total	190	2,7763	,94209		
Centilmenlik	1-10	10	2,1200	,57504	4,146	,003

	İş tecrübesi	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
	11-15	33	3,0606	1,16564		
	15-20	46	2,6522	,96925		
	21-25	37	2,5568	1,16917		
	25+	64	2,2437	,89759		
	Total	190	2,5389	1,04302		
Vicdan	1-10	10	2,1667	,87841	,312	,870
	11-15	33	2,0303	,66856		
	15-20	46	2,1377	,91780		
	21-25	37	2,0811	,75115		
	25+	64	1,9844	,79111		
	Total	190	2,0579	,79581		
Erdem	1-10	10	4,5000	1,54560	2,536	,042
	11-15	33	5,6515	1,04944		
	15-20	46	5,5978	1,09858		
	21-25	37	5,6216	1,03014		
	25+	64	5,7266	1,20821		
	Total	190	5,5974	1,16030		
Lidere Güven	1-10	10	5,2800	1,81647	1,209	,309
	11-15	33	5,2909	1,72271		
	15-20	46	5,3435	1,34506		
	21-25	37	5,7405	1,19431		
	25+	64	5,7969	1,43670		
	Total	190	5,5611	1,45040		
Etkileşimci liderlik	1-10	10	1,8250	,51774	1,280	,279
	11-15	33	1,8838	,72422		
	15-20	46	2,0498	,66531		
	21-25	37	2,1858	,58148		

	İş tecrübesi	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
	25+	64	2,1120	,72572		
	Total	190	2,0566	,67771		
Pasif/kaçınmacı liderlik	1-10	10	3,0625	,71881	,491	,742
	11-15	33	2,8106	,85614		
	15-20	46	2,9647	,91317		
	21-25	37	3,0687	,80909		
	25+	64	3,0332	,90106		
	Total	190	2,9864	,86629		
Dönüşümcü liderlik	1-10	10	2,4200	1,05283	,549	,700
	11-15	33	2,2788	,98187		
	15-20	46	2,2967	,94888		
	21-25	37	2,4473	,74320		
	25+	64	2,4977	,79184		
	Total	190	2,3971	,86801		

İş tecrübesine göre faktörlerin karşılaştırılması, tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, tespit edilen farkın hangi gruplardan kaynaklandığı, post hoc testlerden Tukey ile araştırılmıştır. Centilmenlik ve erdem boyutları hariç diğer değişkenlerde olasılık düzeyleri ($p>0,05$) bulunduğundan anlamlı farklılık bulunamamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik ve erdem boyutlarında $p<0,05$ bulunduğundan anlamlı farklılık söz konusudur. Yani, iş tecrübesi, liderlik algısı, lidere güven ve centilmenlik ile erdem davranışları dışında örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri bakımından bir farklılığa sebep olmamaktadır. Centilmenlik ve erdem davranışı gösterme bakımından ise, iş tecrübesine göre gruplarda farklı davranışlar gösterme eğilimi olduğu tespit edilmiştir.

Centilmenlik boyutunda, 11-15 yıl çalışanların ortalaması 3,06 ile diğer tüm çalışma yıllarından yüksek, 1-10 yıl arası çalışanların ortalaması ise 2.12 ile en düşük ortalama olarak ortaya çıkmıştır, yani 11-15 yıl arası iş tecrübesi olanlar en çok

şikayet eden grup olurken, en tecrübesiz olanlar sıkıntılara karşı en çok müsamaha gösterenlerdir. Görevin veya çalışma ortamının doğasından kaynaklanan sıkıntıları tolere eden ve şikâyet etmekten kaçınmayı ifade eden centilmenlik davranışında tespit edilen farklılıkların, gruplara göre dağılımında düzenli bir artış veya azalma görülmemesi, farklılığın yorumlanmasını zorlaştırmaktadır.

Erdem boyutunda 25+ yıl çalışanların ortalaması 5,72 ile diğerlerinden yüksek, yani 1-10 yıl arası iş tecrübesine sahip olanlarda ise diğerlerinden düşük bulunmuştur. Yani, iş tecrübesi en çok olan grubun erdem davranışı gösterme eğiminin de yüksek olduğu, iş tecrübesi en az olan grubun ise erdem davranışına daha az meylinin bulunduğu görülmektedir. Çalışanların, organizasyonun işlerini takip etmesi, faaliyetlere ilgi göstermesi gibi ilgi seviyesini gösteren, toplantılara katılım, bilgilendirme maillerini okuma, doğrudan kendisi ile ilgili olan veya olmayan konularda yapıcı tavsiyelerde bulunma olarak ortaya çıkan davranışları ifade eden erdem davranışının ortalamasının 5,59 olması, yani, en yüksek değer olan grubun değeri olan 5.72'ye yakın olması, en az erdem davranışı gösteren grup olan 1-10 yıl arasında çalışanların sayısının ise sadece 10 olması ve tüm katılımcıların yaklaşık %5'ini oluşturması ise bu farklılığın önemsenmeyecek derecede olduğunu ifade etmektedir.

Liderlik tarzları ve lidere güven bakımından bir fark olmaması ise, katılımcıların yaklaşık %95'inin 10 yıl ve üstü çalışma tecrübesine sahip olmalarından dolayı mesleki anlamda bazı temel değerler etrafında birleştikleri ve farklılıkların nispeten ortadan kalktığı şeklinde açıklanabilir.

Tablo 28: Eğitim Durumuna Göre Faktörlerin Karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Diğergamlık	Lise	20	5,5600	,71848	2,028	,092
	Yüksekokul	16	5,5500	,42895		
	Lisans	42	5,8667	,69376		
	Yüksek Lisans	101	5,9089	,66964		
	Doktora +	11	5,9455	,60061		

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
	Total	190	5,8347	,66782		
Nezaket	Lise	20	2,7250	1,05724	,935	,445
	Yüksekokul	16	2,5938	,86060		
	Lisans	42	3,0119	,81516		
	Yüksek Lisans	101	2,7327	,95803		
	Doktora +	11	2,6364	1,14217		
	Total	190	2,7763	,94209		
Centilmenlik	Lise	20	2,5300	1,07855	,014	1,000
	Yüksekokul	16	2,5375	,86939		
	Lisans	42	2,5667	1,29684		
	Yüksek Lisans	101	2,5347	,95503		
	Doktora +	11	2,4909	1,09312		
	Total	190	2,5389	1,04302		
Vidhan	Lise	20	2,2500	,89753	,804	,524
	Yüksekokul	16	1,8333	,78881		
	Lisans	42	2,1190	,81590		
	Yüksek Lisans	101	2,0165	,77657		
	Doktora +	11	2,1818	,73581		
	Total	190	2,0579	,79581		
Erdem	Lise	20	5,6000	1,23117	2,144	,077
	Yüksekokul	16	4,9063	1,36893		
	Lisans	42	5,5000	1,34346		
	Yüksek Lisans	101	5,6980	1,01015		
	Doktora +	11	6,0455	1,01130		
	Total	190	5,5974	1,16030		
Lidere Güven	Lise	20	5,4700	1,54276	,310	,871
	Yüksekokul	16	5,4250	1,77520		

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
	Lisans	42	5,7524	1,38691		
	Yüksek Lisans	101	5,5030	1,41127		
	Doktora +	11	5,7273	1,56275		
	Total	190	5,5611	1,45040		
Etkileşimci liderlik	Lise	20	2,0896	,80048	,581	,676
	Yüksekokul	16	1,8932	,69588		
	Lisans	42	2,1647	,73298		
	Yüksek Lisans	101	2,0248	,64283		
	Doktora +	11	2,1136	,54202		
	Total	190	2,0566	,67771		
Pasif/kaçıncı liderlik	Lise	20	2,9125	,83737	1,309	,268
	Yüksekokul	16	2,8880	1,13138		
	Lisans	42	3,2331	,81364		
	Yüksek Lisans	101	2,8969	,84236		
	Doktora +	11	3,1439	,85500		
	Total	190	2,9864	,86629		
Dönüşümcü liderlik	Lise	20	2,2900	,88846	,790	,533
	Yüksekokul	16	2,1500	,81833		
	Lisans	42	2,5619	,90748		
	Yüksek Lisans	101	2,3837	,86747		
	Doktora +	11	2,4455	,77151		
	Total	190	2,3971	,86801		

Liderlik, lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Test sonucu olasılık düzeyleri, tüm boyutlar için ($p>0,05$) bulunduğundan eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunamamıştır. Yani, eğitim durumuna göre çalışanların liderlik algısı, lidere güvenleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinde bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında, yaklaşık %85'inin lisans ve daha yukarı eğitim seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu anlamda katılımcıların homojen bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca, eğitim durumu bakımından liderlik tarzı algılaması, lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmaması, eğitim durumunun tek başına değerlendirilmesi yerine, diğer demografik özelliklerle birlikte ele alınmasının daha uygun olabileceğini göstermektedir. Bu kapsamda, katılımcıların iş tecrübesi, aldıkları mesleki ve liderlik eğitimi, kurumsal ve kültürel özellikler gibi hususların eğitim durumu ile birlikte değerlendirilmesi sonucu, tek başına akademik eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olmaması beklenen bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 29: Statüye Göre Faktörlerin Karşılaştırılması

	Statü	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Diğergamlık	Sivil	31	6,1677	,60022	2,627	,036
	Asb.Üçvş.	18	5,6556	,63545		
	Asb.Bçvş.	16	5,7875	,70981		
	Teğmen-Bnb.	60	5,8233	,60740		
	Yb.-Alb.	64	5,7469	,72088		
	Total	189	5,8349	,66959		
Nezaket	Sivil	31	2,6935	,81320	,684	,604
	Asb.Üçvş.	18	2,6944	,98726		
	Asb.Bçvş.	16	3,1250	,82664		
	Teğmen-Bnb.	60	2,8083	1,01302		
	Yb.-Alb.	64	2,7344	,95522		
	Total	189	2,7804	,94288		
Centilmenlik	Sivil	31	2,1806	1,09588	1,152	,334
	Asb.Üçvş.	18	2,6111	1,13443		
	Asb.Bçvş.	16	2,5000	,70805		
	Teğmen-Bnb.	60	2,6533	1,03227		

	Statü	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
	Yb.-Alb.	64	2,5844	1,06804		
	Total	189	2,5354	1,04467		
Vicdan	Sivil	31	1,7849	,90900	1,406	,234
	Asb.Üçvş.	18	2,2037	,93682		
	Asb.Bçvş.	16	2,2708	,58650		
	Teğmen-Bnb.	60	2,0778	,79397		
	Yb.-Alb.	64	2,0938	,72367		
	Total	189	2,0635	,79417		
Erdem	Sivil	31	5,8065	1,29536	2,398	,052
	Asb.Üçvş.	18	4,8333	1,52431		
	Asb.Bçvş.	16	5,7500	,98319		
	Teğmen-Bnb.	60	5,6750	,85779		
	Yb.-Alb.	64	5,5938	1,22109		
	Total	189	5,5952	1,16301		
Lidere Güven	Sivil	31	5,6258	1,60312	1,126	,346
	Asb.Üçvş.	18	5,2222	1,77948		
	Asb.Bçvş.	16	6,2125	,64692		
	Teğmen-Bnb.	60	5,5800	1,47508		
	Yb.-Alb.	64	5,4875	1,35125		
	Total	189	5,5757	1,44017		
Etkileşimci liderlik	Sivil	31	1,8978	,68591	1,031	,393
	Asb.Üçvş.	18	1,9352	,72172		
	Asb.Bçvş.	16	2,2448	,80592		
	Teğmen-Bnb.	60	2,0681	,67120		
	Yb.-Alb.	64	2,1217	,63039		
	Total	189	2,0606	,67720		
Pasif/kaçınmacı	Sivil	31	2,7984	,97118	,775	,543

	Statü	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
liderlik	Asb.Üçvş.	18	2,8912	1,04349		
	Asb.Bçvş.	16	3,2266	,68245		
	Teğmen-Bnb.	60	3,0174	,85619		
	Yb.-Alb.	64	3,0267	,81560		
	Total	189	2,9903	,86692		
Dönüşümcü liderlik	Sivil	31	2,4161	,88331	1,116	,350
	Asb.Üçvş.	18	2,1278	1,10377		
	Asb.Bçvş.	16	2,7219	,66105		
	Teğmen-Bnb.	60	2,3400	,90618		
	Yb.-Alb.	64	2,4477	,79039		
	Total	189	2,4011	,86860		

Liderlik tarzı, lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının katılımcıların statüsüne göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti amacıyla post hoc testlerden Tukey uygulanmıştır. Diğergamlık boyutunda $p < 0,05$ bulunduğundan anlamlı farklılık söz konusudur, diğer faktörlerde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Yani, çalışanların statüsüne göre liderlik tarzı algılaması, lidere güven dereceleri ve diğergamlık dışındaki örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri bakımından bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Kısaca, bir çalışan ile ilgili bir sorun veya göreve yönelik olarak çalışma arkadaşlarına yardım etme davranışı olarak ifade edilebilecek olan diğergamlık boyutuna ilişkin olarak katılımcılara sunulan ankette, “İş yükü ağır olan kişilere yardım ederim”, “diğer çalışanların daha verimli olması için çaba gösteririm” gibi ifadelerle 7 basamaklı likert ölçeğine göre cevap verilmesi istenmiştir. Bu kapsamda verilen cevapların toplam ortalaması 5,83 ile katılıyorum cevabına yakındır. En düşük ortalama sahip olan astsubay üstçavuş rütbesindeki personelin ortalamasının 5,78 olması, en tecrübesiz ve ast durumunda olan grubun daha az diğergamlık davranışı göstermesine karşılık, ortalamadan önemli derecede bir farklılığa sahip olmadığını göstermektedir.

En yüksek ortalamaya sahip olan sivil personelin ise, diğer personelden daha uzun yıllar istihdam ediliyor olması, ortalama 3 yıl çalışan rütbeli asker personelin devamlı bir değişim içerisinde rotasyonla hareket ederken sivil personelin uzun yıllar görevlerinde sabit olarak devam etmesi ve bir nevi tecrübeli ev sahibi pozisyonunda olmaları nedeniyle, böyle bir rol üstlenmiş olabileceklerini göstermekte ve diğer personele göre daha yüksek oranda diğergamlık davranışı göstermesini açıklamaktadır.

Tablo 30: Çalışanların Yaşlarına Göre Faktörlerin Karşılaştırılması

	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Diğergamlık	26-35	31	5,7290	,57166	,474	,623
	36-45	89	5,8629	,67527		
	46-60	70	5,8457	,70128		
	Total	190	5,8347	,66782		
Nezaket	26-35	31	2,2903	1,07838	5,337	,006
	36-45	89	2,9101	,85799		
	46-60	70	2,8214	,92484		
	Total	190	2,7763	,94209		
Centilmenlik	26-35	31	2,9226	1,15894	3,760	,025
	36-45	89	2,5753	,93993		
	46-60	70	2,3229	1,07423		
	Total	190	2,5389	1,04302		
Viddan	26-35	31	1,7419	,75380	3,452	,034
	36-45	89	2,1723	,76560		
	46-60	70	2,0524	,82364		
	Total	190	2,0579	,79581		
Erdem	26-35	31	5,2742	1,39546	1,444	,239
	36-45	89	5,6573	,95226		
	46-60	70	5,6643	1,27609		

	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
	Total	190	5,5974	1,16030		
Lidere Güven	26-35	31	4,6903	1,88598	7,126	,001
	36-45	89	5,7124	1,16344		
	46-60	70	5,7543	1,44269		
	Total	190	5,5611	1,45040		
Etkileşimci liderlik	26-35	31	1,6169	,67206	8,726	,000
	36-45	89	2,1774	,62334		
	46-60	70	2,0976	,67730		
	Total	190	2,0566	,67771		
Pasif/kaçınmacı liderlik	26-35	31	2,6344	,88465	3,200	,043
	36-45	89	3,0777	,80636		
	46-60	70	3,0262	,90446		
	Total	190	2,9864	,86629		
Dönüşümcü liderlik	26-35	31	1,9403	1,07482	5,394	,005
	36-45	89	2,4725	,82469		
	46-60	70	2,5036	,76259		
	Total	190	2,3971	,86801		

Yaş durumuna göre faktörlerin karşılaştırılması tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık ve erdem boyutları olasılık düzeyleri $p>0,05$ bulunduğundan anlamlı farklılık bulunamamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket, centilmenlik ve vicdan boyutları, lidere güven ve liderlik tarzlarında ise $p<0,05$ olduğundan anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yani, yaş gruplarına göre yapılan grupta, liderlik algıları, lidere güven dereceleri ile diğergamlık ve erdem dışındaki diğer örgütsel vatandaşlık davranışları bakımından gruplar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında;

- Çalışanların kendiliğinden, gönüllü, organizasyona ilişkin problemleri azaltmaya yönelik davranışlarını ifade eden nezaket boyutunda, “*önemli icraatlardan önce amirimi bilgilendiririm*” türü ifadelerle cevap verilmesi istenmiştir, toplam ortalama 2.77 iken, en düşük ortalama 2.29 ile 26-35 yaş grubuna aittir. Dolayısıyla, bütün grubun ortalaması da oldukça düşük ve personelin daha çok inisiyatif kullandığı ve bireysel hareket ettiği tespitinin yanında, en küçük yaş grubundaki tecrübesiz personelin nezaket tabanlı bilgilendirme davranışı göstermede diğer gruplara göre daha çekimser olduğu görülmektedir.
- Centilmenlik boyutunda “*küçük şeylerden şikayet ederim*” tarzı sorulara cevap verilmesi istenmiştir ve toplam ortalama 2.53 iken 26-35 yaş grubunda ortalama (2,92) diğer gruplara göre yüksektir. Yani, en küçük yaş grubunun şikayet etme eğiliminin diğer gruplara göre daha fazla olduğu görülmektedir.
- Vicdan boyutunda “*işe devamım ortalamanın üzerindedir*” tarzındaki sorulara cevap verilmesi istenmiştir, grup ortalaması 2.05 iken, 26-35 yaş grubunda ortalama 1,74 ile diğer yaş gruplarından daha düşüktür. Yani, en küçük yaş grubunun, işe devam gibi vicdan davranışı gösterme eğiliminin, diğer gruplardan daha az olduğu tespit edilmiştir.

Lidere güven ölçeğinde katılımcılardan “*Liderimin bana her zaman adil davranacağı konusunda güvenim tamdır ve liderim*”, “*kendi çıkarları için astlarını asla suiistimal etmez*” tarzı sorular yöneltilerek 7 basamaklı likert ölçeğine göre “kesinlikle katılmıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” arasında uygun şıkkı işaretlemeleri talep edilmiştir. Grubun toplam ortalaması 5,56 ile “katılıyorum” ifadesine yakinken, 26-35 yaş grubunun 4.69 ile kısmen katılıyorum-kararsızım arasında yer alması dikkat çekmektedir. Bu kapsamda, yaşları genç olan grubun lidere güven konusunda diğer gruplara göre daha çekingen oldukları, yaş grupları büyüdükçe lidere güven derecesinin arttığı görülmektedir.

Lidere güven konusunda ortaya çıkan bu sonuç, diğer demografik bilgilerle birlikte değerlendirildiğinde, yaş arttıkça eğitim seviyesinin yanında, kurumsal ve çokuluslu iş tecrübesi ile statünün de arttığı görülmektedir. Ancak, diğer demografik bilgilere ilişkin yapılan analizlerde bu yönde bir fark görülmemesi, genç katılımcıların daha muhafazakar ve milliyetçi olabildikleri ve liderlerine güven

konusunda daha çekimser davrandıklarını düşündürmektedir. Bu sonuç, aynı zamanda, eğitim, tecrübe ve statünün artmasıyla lidere güven konusunda da farklılaşma olabileceğinin göstergesidir denilebilir.

Liderlik tarzlarına ilişkin katılımcılara yöneltilen soruların cevaplanması maksadıyla 0'dan 4'e kadar olan 5 basamaklı likert ölçeği kullanılmış, "hiç bir zaman" ile "her zaman olmasa da çok sık" arasında cevaplar vermeleri istenmiştir. Etkileşimci liderlik tarzında katılımcılara sorulan *"beklentileri yerine getirdiğimizde memnuniyetini ifade eder"* tarzı sorulara verilen cevapların ortalaması 2,05 ile "bazen" cevabına denk gelmekte, pasif/kaçınmacı liderlik tarzında *"karar vermekten kaçınır"* tarzı sorulara verilen cevapların ortalaması "oldukça sık" cevabını işaret etmekte ve dönüşümcü liderlik tarzında *"saygınızı kazanacak şekilde hareket eder"* tarzındaki sorulara verilen cevapların ortalaması 2,39 ile "bazen" ile "oldukça sık" arasını işaret etmektedir. Her üç liderlik tarzında da, en genç grup olan 26-35 yaş aralığındaki katılımcıların cevapları ortalamaların altında kalmaktadır. Diğer iki yaş grubunun ortalamaları ise birbirine yakın durumda ortaya çıkmıştır. Bu durum, diğer demografik özelliklerde ifade edilen bazı farklılıkları açıklamak için ifade edilen, belirli bir seviyenin üstünde tecrübe, eğitim ve çalışma yılına sahip çalışanların davranışlarının birbirlerine yaklaştığı düşüncesini kuvvetlendirmektedir.

SONUÇ VE TEKLİFLER

Bu çalışma, çok uluslu bir yapıda faaliyetlerini sürdüren NATO örgütünde, liderlik tarzları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve lidere güven arasındaki ilişki ile demografik özelliklerin bu değişkenlere etkisini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bununla birlikte, uygulamanın yapıldığı örgüt dikkate alınarak; çalışanların bakış açısından liderleri nasıl görünmektedir? Ortaya çıkan profildeki liderlerden beklentiler neler olmalıdır? Söz konusu lider profili NATO'yu geleceğe taşıyabilir mi veya beklenti seviyesi ne olmalıdır? Uluslararası bir örgüt olarak mevcut NATO personelinin özel sektörde çalışabilirlik düzeyi mevcut mudur? Şu an NATO örgüt yapısında görev yapan personel profilinin liderlik kalibrasyonları böyle bir organizasyon için yeterli midir? gibi konularda da bazı soru işaretlerine cevap bulunmasına yönelik ipuçlarına ulaşılması da hedeflenmektedir.

Çokuluslu örgüt yapısı; çok kültürlü, çok dinli, çok toplumlu ve çok farklı uzmanlık alanlarını (kara, hava, deniz vs.) içerisinde barındıran, rekabetçi bir ortamı ifade etmektedir. Yani, çalışmanın yapıldığı örgüt, pek çok farklılığın bir araya geldiği mikro ölçekli bir dünya olarak kabul edilebilir. Bir NATO karargahında, farklı milletlerden, ortalama 3 yıllık geçici görevlerle atanarak, çok uluslu bir ortamda çalışan ve belirli bir görevi yerine getiren askeri personel; rütbesi, mesleki geçmişi, uzmanlık alanları, hayat tecrübesi ve bireysel insani özellikleri ne olursa olsun, birçok yabancı insanla bir araya gelmekte ve birlikte çalışmak durumunda kalmaktadır. Günümüz dünyasında temel bazı değerlerin evrensel hale gelmesi ve söz konusu personelin hemen hemen benzer askeri eğitime sahip olmaları ve aynı amaç etrafında birleşmeleri dikkate alındığında, bu zorluğun nispeten aşılabildiği düşünülebilir. Ancak, söz konusu örgüt çalışanlarının askeri kimlikleri ve kültürü dikkate alındığında, bunun o kadar kolay olması beklenmemelidir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara genel olarak bakıldığında; **liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve lidere güven, lidere güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı** arasındaki ilişkiye yönelik tespitlerde, literatürde yer alan diğer çalışmalara da benzer şekilde, anlamlı ve genel olarak pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bununla birlikte, liderlik tarzları ile lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik sonuçların alt bileşenler düzeyinde yapılması, farklı sonuçlara ulaştırmıştır. Ayrıca, anket katılımcılarının amirlerinin liderlik tarzları, lidere güvenleri ve kendi örgütsel vatandaşlık davranışları hakkında verdikleri bilgiler de, örgüt hakkında önemli verilere ulaştırmaktadır.

Birinci olarak, katılımcıların, üstlerinin liderlik tarzlarına ilişkin değerlendirmelerine karşılaştırmalı olarak bakıldığında;

- En yüksek ortalamaya sahip olan liderlik davranışının 2.99/4 ile pasif kaçınmacı liderlik davranışı olduğu, yani, karargahta mevcut lider profilinin ağırlıklı olarak pasif-kaçınmacı liderlik tarzı uygulamayı tercih ettiği,
- Dönüşümcü liderlik ortalamasının 2.40/4 olduğu ve liderlik eğitimi almış ve bilinçli liderler olarak değerlendirilebilecek bir lider topluluğu için oldukça düşük seviyede olduğu, liderlerin pasif-kaçınmacı liderlik tarzını, dönüşümcü liderlik tarzına nispeten daha fazla tercih ettiği,
- Etkileşimci liderlik ortalamasının 2.06/4 olduğu, yani liderler tarafından en az tercih edilen tarz olduğu tespit edilmiştir.

Literatür, liderlerin organizasyon amaçlarına giden yolda ve çalışanlarla ilişkilerinde, dönüşümcü liderlik tarzını tercih etmelerini destekler yönde veriler sunmasına ve örgütlerin geleceğe ancak bu tip liderlerle hazır olabileceğini söylemesine rağmen, araştırmamız sonucunda, söz konusu NATO karargahında, pasif-kaçınmacı liderlik tarzının daha fazla tercih edildiği tespit edilmiştir. Standart prosedürler, talimatlar ve devamlı kontrolün esas olduğu bir meslekte, eğitilmiş ve liderlik konusunda öncü olduğu iddia edilen bir topluluk içerisinde, bu tercihlerin tesadüfi olarak ortaya çıktığı düşünülemez. Dolayısıyla, pasif-kaçınmacı liderlik tarzının, baskın şekilde uygulanan liderlik davranışı olarak ön plana çıkması, liderler tarafından, bu liderlik tarzının bilinçli olarak tercih edildiğini göstermektedir.

Jung ve Avolio, (1999: 211) tarafından, liderlerin, sadece bir tip liderlik davranışına odaklanmak yerine, içerisinde bulunan koşul ve çevresel faktörler dikkate alınarak, farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarına yönelmesinin uygun olabileceği, bu kapsamda; lider, astlar ve içerisinde bulunan koşullar da dikkate alınarak, etkileşimci ve pasif-kaçınmacı liderlik tarzlarının da benimsenebileceği ifade edilmektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar, araştırmanın liderlik

konusunda eğitimli ve hatta liderlik teorilerinin gelişmesinde öncü mesleki bir grup üzerinde yapılmış olması itibariyle, literatürdeki liderlik algısının aksi yönde, lider-ast profili ve çevresel faktörlerin değerlendirilmesi sonucu, pasif-kaçınmacı liderlik tarzının da, bilinçli olarak, astlar ve liderler tarafından tercih edilen tarz olabileceğini, en azından bu ihtimalin değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

NATO açısından bakıldığında, örgüt içerisinde pasif-kaçınmacı liderlik tarzının benimsenmesinin bazı sonuçları olacağını dikkate almak gerekmektedir. Bu sonuçlar; sorun olmadığı sürece liderlerin süreçlere müdahale etmemesi, proaktif davranma ve önceden tedbir alma konusunda daha üst seviye karargahlardan talimat gelmediği sürece adım atılmaması, geleceğe yönelik öngörü ve planlamaya ilişkin örgüt yapısı ve amaçlarında ihtiyaç duyulması muhtemel değişim ve dönüşümün algılanmaması şeklinde tezahür edebilecektir.

Çalışma kapsamında elde edilen verilerden yola çıkarak pasif-kaçınmacı liderlik tarzının benimsenmesinin gerekçeleri hakkında bazı tespitlere değinilecek olursa;

- İyimser bir bakış açısıyla;
 - Örgütün amaçlarının, devletlerin siyasi ve askeri liderleri tarafından ve konsensüs sağlanarak belirlenmesi, örgüt içerisinde görev yapan lider personelin amaçların belirlenmesinde sadece yönlendirici rol alması, bunun dışında uygulayıcı olarak örgütün vizyonunu değiştirecek atılımları yapacak etkinlikte olmamaları,
 - Lider ve ast çalışma süresinin uzun olmaması ve örgütte kalma süresinin ortalama 3 yıl olması, neredeyse 10 yılda bir belirlenen vizyonun, ara dönemde görev yapan personel açısından sadece uygulanacak olması,
 - Personelin belirli bir yaş (yaklaşık %85'i 35 yaş üzerinde), eğitim (yaklaşık %80'i lisans, %60'ı yüksek lisans ve üstü) ve tecrübe (%95'i 10 yıl üzerinde iş tecrübesine sahip) seviyesinin üzerinde olması,
 - Çalışanların kendisini ülkesinin temsilcisi konumunda görmesi ve davranışlarına özen gösterme hassasiyetine sahip olması gibi hususların kontrol ihtiyacının minimum seviyede olmasına sebep olduğu söylenebilir.
- Daha temkinli bir bakış açısıyla;
 - Örgüt üyelerinin, örgütte kalma sürelerinin ortalama 3 yıl olmasının bir sonucu olarak, örgüt hayatında kısa sayılabilecek bir zaman dilimindeki görevi

süresince liderlerin, büyük değişimlere imza atamayacakları düşüncesinden hareketle, kısa vadeli hedefleri gerçekleştirmeye yönelmesi,

- Bu görevleri esnasında, öncelikle kendi devletlerinin temsilcileri oldukları düşüncesinden kaynaklanan nezaket ve hassasiyetten dolayı, personele fazla müdahil olmadan, organizasyon hedeflerin asgari seviyede gerçekleştirilmesi ile yetinmesi,

- Liderlerin, kendilerinden önce oluşan örgüt kültürüne uygun olarak hareket etme eğiliminde olmasının yanında, üst yönetim tarafından da bu şekilde davranmanın teşvik edilmesi veya kabul görmesi, etkin olan gerekçeler şeklinde sıralanabilir.

Bu tespitlere yönelik tedbir alınması organizasyon için bir artı olacaktır. Örneğin, organizasyonda çalışma süresi, lider ile birlikte çalışma süresi gibi hususların örgüt için negatif etkileri söz konusu ise personelin görev süresini uzatmanın düşünülebilecektir. Ancak, özellikle NATO gibi güvenlik üreten bir uluslararası örgütte, bu o kadar hassas bir dengedir ki, bir eksikliği düzeltmek için yapılan bir hamle daha büyük sıkıntılara yol açabilir. Dolayısıyla, bu konu üzerinde ayrıca çalışılmasına ihtiyaç duyulmaktadır ve bu tür tespitlerin özellikle çok uluslu/sahipli örgütlerde yargılara dönüşmesi zaman almaktadır.

İkinci olarak; liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve lidere güven ilişkisine bakıldığında;

- Dönüşümcü liderlik tarzının, örgütsel vatandaşlık davranışını %49.9 oranında, etkileşimci liderlik tarzının %28.4 oranında ve pasif kaçınmacı liderlik tarzının %22.7 oranında etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlara göre, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesinde en yüksek oranda etkisi olan liderlik tarzı dönüşümcü liderlik iken, etkileşimci liderlik ve pasif-kaçınmacı liderlik tarzları, etkili olmakla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesini daha az teşvik etmektedir. Ancak, liderlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesini teoride en az kolaylaştıran pasif-kaçınmacı liderlik tarzını, uygulamada daha çok tercih ettikleri görülmektedir. Bu sonuçlar, literatür ile karşılaştırıldığında, NATO örgütünün yapısının diğer örgütlerden farklı olduğu ve her örgütte uygun liderlik tarzlarının farklı olabileceği söylenebilir.

- Dönüşümcü liderlik tarzının lidere güveni %62,1, etkileşimci liderliğin %28,4 ve pasif kaçınmacı liderlik davranışlarının lidere güven boyutunu %46 oranında etkilediği, yani lidere güven derecesini artırdığı ve astları lidere güvenmeleri konusunda teşvik ettiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlarda, en yüksek oran dönüşümcü liderlik ve lidere güven ilişkisinde ortaya çıkmıştır, ancak, dönüşümcü liderlik tarzının yüksek oranda talep edilmesinin yanında, pasif kaçınmacı liderliğin yüksek oranda lidere güveni etkilemesinden ve etkileşimci liderliğin en az etkiye sahip olmasından, çalışanların liderlerinden mümkün olduğunca kendilerini kontrol etmelerini talep etmedikleri, liderlerden, astlarına hareket alanı sağlamasının beklendiği sonucu çıkarılabilir.
- Lidere güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde ise, lidere güvenin %29,4 oranında etkili olması, *(dönüşümcü liderlik tarzı ve lidere güven arasındaki etkileşim oranı karşılaştırıldığında)* iki değişken arasındaki bağın zayıf olduğunu göstermektedir. Her ne kadar literatürdeki bazı araştırmalarda, liderlik tarzlarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki asıl etkisinin lidere güven vasıtasıyla olduğu ve lidere güvenin aracılık rolü üstlendiği tespiti yapılmış olsa da, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını %49,9, lidere güveni ise %62,1 oranında etkilediği düşünüldüğünde ve lidere güven-örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki %29,4 oranındaki etkileşime bakıldığında, araştırma yapılan NATO örgütünde, lidere güvenin bir aracı olabilecek etkide olamayacağı tespit edilmiştir.

Üçüncü olarak, katılımcıların demografik özellikleri ile liderlik tarzları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve lidere güven ilişkisine bakıldığında;

- Yaş gruplarına göre yapılan fark testlerinde, lidere güven ölçeğinde, katılımcıların toplam ortalaması 5,56/7 iken, 26-35 yaş grubunun 4.69/7'dur. Yani yaş grubu arttıkça lidere güven konusunda, "katılıyorum" cevabına yakın tercih oranı da artmaktadır. Bu kapsamda, yaş grupları büyüdükçe lidere güven derecesinin arttığı, yaşları genç olan grubun lidere güven konusunda diğer gruplara göre daha çekingen oldukları görülmektedir.

Yaş arttıkça, eğitim seviyesinin yanında, kurumsal ve çokuluslu iş tecrübesi ile statünün de arttığı görülmektedir. Ancak, diğer demografik özellikler ile lidere güven ilişkisine yönelik yapılan analizlerde fark görülmemesi, genç katılımcıların daha muhafazakar ve milliyetçi olabildikleri ve liderlerine güven konusunda daha temkinli

davrandıklarını düşündürmektedir. Bu sonuç, aynı zamanda, eğitim, tecrübe ve statünün artmasıyla lidere güven konusunda da farklılaşma olabileceğinin göstergesidir.

Ayrıca, liderlik tarzları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin yapılan fark testlerinde de 26-35 yaş grubundaki çalışanların gruptan ayrıştığı görülmektedir. Özellikle örgütsel vatandaşlık davranışındaki ayrışmanın negatif yönde olduğu ve en genç grubun örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekte, diğer gruplarla karşılaştırıldığında daha isteksiz davrandığını da dikkate alarak, genç personelin uyum problemi olduğu ve örgüte adapte olmada sorun yaşadığı söylenebilir.

- Örgütün resmi çalışma dili olan İngilizce'yi, araştırmaya katılan personelin liderlerinin %31'i anadili, %69'u ise ikinci dil olarak konuşmaktadır. Etkileşimci liderlik tarzında, liderinin anadili İngilizce olanların ortalaması (2,2780), anadili İngilizce olmayanların ortalaması (1,9539), dönüştürücü liderlik boyutunda ise, liderinin anadili İngilizce olanların ortalaması (2,6931), anadili İngilizce olmayanların ortalaması (2,2710) bulunmuş, her iki liderlik tarzında da anadili organizasyon resmi dili olan İngilizce olan liderlerin ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bu kapsamda, anadili İngilizce olan liderlerin kendi tarzlarını yansıtmada daha başarılı oldukları ve bunun da çalışanlar tarafından hissedildiği görülmektedir. Bu sonuç, aynı zamanda, örgütte hakim liderlik tarzı olarak pasif-kaçıncı liderlik tarzının ortaya çıkmasını da açıklıyor olabilir. Bu ihtimalin doğru olması durumunda, örgütün resmi dilini ikinci dil olarak konuşan personelin ekseriyetle pasif-kaçıncı liderlik tarzına yöneldiği ve zorunlu olmadıkça çalışanlara ve süreçlere müdahil olmaktan uzak durduğu şeklinde de yorumlanabilir.

Organizasyon diline hâkimiyet, liderin kendini daha iyi ifade etmesi, çalışanları temsili, iş gereklerini takip ve organizasyon içerisindeki diğer birimlerle koordinasyon gibi pek çok hususta liderlerin bir adım daha önde olmasını sağlamakla birlikte, liderin, dönüştürücü liderliğin bir ögesi olan kendine güvenini sağlamak ve astlarının da kendilerine güvenmelerini kolaylaştırmaktadır. Ancak, dil yeterlilik seviyesinin devletler tarafından müstakil olarak yapılan sınavlar sonucunda

belirlenmesi sonucu istihdam edilen lider pozisyonundaki kişilerin teorik olarak dile hâkim olması, uygulamada her zaman karşılık bulamamaktadır.

- Katılımcıların mensup oldukları din ve milliyete göre de, liderlik tarzı algılaması, lidere güven derecesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi açısından önemli bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu kapsamda, çalışanların;

- Yaklaşık %85'inin 35 yaş üzerinde ve yaklaşık %95'inin 10 yıl üzerinde olmak üzere mesleki olarak çok tecrübeli sayılabilecek seviyede oluşu,

- Yaklaşık %80'inin lisans ve bunların yaklaşık %60'ının yüksek lisans ve daha üst seviyede eğitime sahip olmaları,

- Kendi ülkelerinde başarılı ve kabiliyetli oldukları için seçilmiş olmaları,

- İş disiplini ve iş etiğine sahip olmaları,

- Bir anlamda, kendilerini ülkelerinin temsilcisi konumunda hissetmelerinin, liderin davranışından bağımsız olarak işlerine konsantre olmalarını, liderin kendilerinden beklentileri veya motivasyon araçlarından çok etkileneceklerini ve her durumda organizasyon başarısı için çalışmaya devam etmelerini sağladığı söylenebilir.

- Çalışma kapsamında tespit edilen bazı hususların, uygulamanın gerçekleştirildiği örgüt olan NATO'ya, pozitif veya negatif olarak bazı etkileri vardır. Bunlardan pozitif olanların pekiştirilmesi ve negatif olanlara da tedbir geliştirilmesi örgütün geleceği için önemlidir. Bu kapsamda;

- Personelin milliyet ve din konusunda ayrışmaması ve bu özelliklerin örgüt hayatını etkileyecek tarzda bir etkiye sahip olmaması, ayrıca, lidere güven derecesinin de yüksek olması, organizasyonun güçlü yanını oluşturmaktadır.

- Örgütte hakim olan liderlik tarzının pasif-kaçınmacı liderlik tarzı olması; proaktif davranmaya, amaç ve hedeflerin yanısıra çalışanların beklentileri ve gayretlerinin bir üst seviyeye çıkarılmasına, örgütün geleceğe taşınmasına ve dönüştürülmesine bir engel teşkil edebileceği düşünülmektedir.

- Uygulamada hakim olan liderlik tarzını da etkileyebileceği değerlendirilen resmi konuşma diline hakimiyetin de, mevcut durumda bazı negatif etkileri olduğu ifade edilmelidir.

- Yaş olarak en genç dilimde bulunan personelin ise gerek lidere güven, gerek örgütsel vatandaşlık davranışları bakımından negatif yönde ana gruptan

ayrılması ise, bu yaş grubundaki personelin örgüte adaptasyonu için ayrıca tedbir alınmasına ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar dikkate alınarak, sonuç bölümünün başında ifade edilen sorulara tekrar bakıldığında;

- NATO örgütünde görev yapan liderlerden, barış döneminde NATO örgüt yapısı içerisinde görev yapmayan, ancak, siyasi seviyede vizyonu ve amaçları belirleyen üst kademe liderlerinin vizyonunu etkileme ve yönlendirme, belirlendikten sonra ise, *(NATO örgüt yapısında kararların oybirliği ile alınmasından dolayı değişmesinin çok zor olmasından dolayı)*, amaç ve hedeflere ulaşmak için personel ve araçları yönlendirme beklenmelidir, bunun ötesinde, dönüşümcü liderlerden beklendiği gibi örgütü değiştirme ve dönüştürme inisiyatifi, rütbe taşıyan asker şahıslardan beklenemeyecek bir iyimserliktir denilebilir.

- NATO ile özel sektör şirket/örgüt yapılanması, hedef ve amaçları tamamen farklı olduğu, araştırmamızda her ikisi için de uygun olan parametrelerin tespit edilerek bir karşılaştırma yapılmadığından dolayı, söz konusu liderlerin özel sektörde başarılı olup olamayacakları hakkında net bilgi verilememektedir, ancak, liderlerin, kendi eğitim ve alt yapılarına ters olmasına rağmen, oldukça radikal olan pasif-kaçınmacı liderlik tarzını seçmelerinden dolayı, uygun olan yer ve zamanda dönüşümcü veya etkileşimci liderlik tarzını da uygulayabilecekleri söylenebilir. Buradan hareketle, liderlik yetenek ve kabiliyetleri bakımından, tecrübe ve teknik bilgi gibi ilave koşullar göz ardı edilmek kaydıyla, özel sektör de dahil olmak üzere, farklı alanlarda liderlik edebilecekleri söylenebilir. NATO’da görev yapan bazı eski personelin, kendi ülkesinde başarılı şekilde farklı kurumların tepe yöneticisi olarak (savunma bakanlığı, genelkurmay başkanlığı, istihbarat teşkilatı başkanlığı gibi) görev yaptığı da bilinmektedir.

- Bu kapsamda, halen görev yapan personelin, bilinçli olarak pasif-kaçınmacı liderlik tarzını seçtiğine ve astlarının da kendilerinden beklentisinin bu şekilde olduğuna tekrar vurgu yaparak, diğer liderlik tarzlarını da uygulayacak kabiliyet ve kapasitede oldukları, uygun koşullar oluştuğunda farklı liderlik tarzlarını uygulayabilecekleri söylenebilir.

Muhtemel çalışmalar kapsamında dikkate alınmasında fayda görülen bazı hususlar aşağıdaki maddelerde ifade edilmiştir.

NATO örgütü, güvenlik bazlı bir organizasyon olması ve insan kaynakları, istihdam politikaları gibi kendine has bazı örgütsel özelliklere sahip olmasından dolayı diğer çok uluslu örgütten farklılıklara sahiptir. Ancak, NATO çatısı altında yapılan çalışmalar, Birleşmiş Milletler ve alt organizasyonları, Avrupa Birliği vs. gibi organizasyonlar, hatta ticari amaçlı çok uluslu organizasyonlar için de bazı geçerli sonuçlara ulaştırabilecektir. Bu çerçevede, literatürde yer alan ve homojen organizasyon yapılarında uygulanan bazı çalışmaların, NATO çatısı altında da yapılması, farklı sonuçlara ve bu farklılıklara yol açan kaynaklara ulaşımı sağlayabilecektir.

Literatürde rastlanan araştırmalar, genel itibariyle homojen yapıdaki organizasyonlarda uygulanmış, az sayıda çok uluslu örgütlerde yapılan uygulamalar sonucunda ise farklı sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Mevcut çalışmada da, literatürden farklı bazı sonuçlara ulaşılmış ve yorumlanmaya çalışılmıştır. Ancak bir çalışma sınırları içerisinde, bütün faktörlerin ele alınarak bütün girdi ve çıktıların bir arada değerlendirilebilmesi mümkün olmadığından, örgüt kültürü ve çalışanların milli kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi gibi diğer hususlara yönelik müteakip başka çalışmalar yapılması faydalı olabilecektir.

Çalışma sonucunda, katılımcıların lidere güven ortalamasının, göreceli (milli bir örgütte yapılan eş zamanlı bir çalışma ile karşılaştırma yapılmadığından) olarak yüksek çıkması, milli duyguların ötesinde bir güven bağı oluştuğunu göstermektedir. Ancak, liderlik tarzlarının ne oranda lidere güveni etkilediği bu çalışmada ortaya konmakla birlikte, eğitim, mesleki refleksler vs. gibi diğer faktörlerin de organizasyondaki güvene ilişkin yapılacak müteakip araştırmalarla ortaya konması faydalı olabilecektir.

Ayrıca, “kültürün liderlik tarzları ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi” veya “dil bariyerinin liderlik tarzlarının uygulanmasına etkisi” gibi araştırmaların NATO çatısı altında yapılmasının faydalı sonuçlara ulaştıracağı görülmektedir.

Bu çalışma NATO’nun Brunssum/Hollanda karargahı ile sınırlandırılmıştır. Benzer çalışmaların, diğer ülkelerde konuşlu NATO karargahlarını da kapsayacak

şekilde icra edilmesi ve Birleşmiş Milletler gibi örgütlerde de uygulanması daha geniş bir perspektif sağlayabilecektir.

Araştırmamız sonucunda;

- Literatürde görülen çalışmaların, ekseriyetle özel sektörü kapsamaması ve homojen personel yapısına sahip örgütlerde icra edilmiş olması ve yalnız belirli kesimler üzerine ışık tutması dolayısıyla, liderlik tarzı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lidere güven kavramları, söz konusu bu çalışmalar sonucunda elde edilen veri ve tespitlerle anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bununla birlikte bu araştırma, çok uluslu ve kar amacı gütmeyen uluslararası bir güvenlik örgütünde icra edilmesi itibarıyla bu bakış açısını genişletmeyi ve söz konusu değişkenlere farklı bir bakış açısı kazandırmaya çalışmıştır.

- Bunun yanında, her ne kadar özel sektör veya homojen yapıdaki örgütler için önemli veriler sağlanamamış olsa da, çalışmanın gerçekleştirildiği NATO ve benzer diğer uluslararası örgütler açısından bakıldığında, lider ve ast profili, güven mekanizması, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi gibi parametreler konusunda ulaşılan tespitler, güçlü ve zayıf tarafların tespit edilmesini, zayıf taraflara yönelik tedbir alınabilmesini sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

Kitap:

BASS, B. M., **Leadership and Performance Beyond Expectations**, Free Press, Houston, 1985.

BASS, B. M., **Transformational leadership: Industry, military, and educational impact**, Mahwah, NJ: Erlbaum, 1998.

BASS, B. M. and AVOLIO, B. J., **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

BELL, C., **Managers as Mentors - Building a Partnership for Learning**, 2nd Ed., Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2002.

BENNIS, W., **On Becoming a Leader**, Warren Bennis Inc, Philadelphia, 1989.

BENNIS, W. and NANUS, B., **Leaders: The strategies for taking charge**, Harper Collins Publishers, 2nd Ed., New York, 2003.

BLAKE, R. R. and Mccanse, A. A., **Leadership Dilemmas-Grid Solutions**, Gulf Publishing Company, Houston, 1991.

BOAL, K. and BYRSON, J., "Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach", in J. Hunt, B. Baliga, H. Dachler and C. Schriesheim (Edt.), **Emerging Leadership Vistas** (p.5-28), MA: Lexington Book, Lexington, 1988.

BRAY, D., CAMPBELL, R. and GRANT, D., **Formative years in business: A long-term AT&T study of managerial lives**, Wiley, New York, 1974.

BRYMAN, A., **Charisma and Leadership in Organizations**, Sage Publications, Newbury Park, 1992.

BURNS, J. M., **Leadership**, New York, Harper & Row, 1978.

COVEY, S., **The Speed of Trust**, Free Press, New York, 2006.

DEAL, T. and KENNEDY, A., "Corporate Cultures", **The Rites and results of Corporate Life**, Reading, MA, 1982.

- DRUCKER, P., **On The Profession of Management**, Harvard Business Review Press, Brighton, MA, 2003.
- GOLEMAN, D., **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ**, Bloomsbury Publishing, London, 1995.
- GRAHAM, J., "Transformational leadership: Fostering follower autonomy, not automatic followership", in J. Hunt, B. Baglia, H. Dachler and C. Schriesheim (Edt.), **Emerging Leadership Vistas** (p. 73-79), Lexington Books, Lexington, MA, 1988.
- GREENLEAF, R. K., **Servant Leadership**, Paulist Press, Mahwah, NJ, 1977.
- GRINT, K., **Leadership: Classical, Contemporary and Critical Approaches**, Oxford University Press, New York, 1997.
- GÜRBÜZ, S. ve ŞAHİN, F., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2014.
- HANNAH, S. T. and SOWDEN, W. J., "Leadership in the profession of arms", in M. G. Rumsey (Edt.), **The Oxford Handbook of Leadership**(p. 291-310), Oxford University Press, New York, 2013.
- HERSHEY, P. and BLANCHARD, K. H., "Situational Leadership", in **Management of Organizational Behavior** (5th Ed.) (p.169-201), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ,1988.
- HIGGOTT, R.A, UNDERHILL, G.R, BIELER, A., **Non-State Actors and Authority in the Global System**, Routledge, New York, 2000.
- HOFSTEDE, G., **Culture's consequences** (2nd Ed.), Thousand Oaks, CA, 2001.
- HOFSTEDE, G., **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Beverly Hills, CA, 1980.
- HOFSTEDE, G., **Cultures and organizations**, McGraw-Hill, London, 1991.
- HOUSE, R., "A 1976 theory of charismatic leadership", in J. G. Larson (Ed.), **Leadership: The cutting edge** (p.189-207) South Illinois University Press, Carbondale, IL, 1977.

- HOUSE, R., HANGES, P., JAVİDAN, M., DORFMANN, P. and GUPTA, V., **Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Nations**, Thousand Oaks, CA, 2004.
- HOWARD, A. and BRAY, D., **Managerial lives in transition: Advancing age and changing times**, Guilford Press, New York, 1988.
- KALAYCI, Şeref, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın, 4. Baskı, Ankara, 2009.
- KATZ, D. and KAHN, R., **The Social Psychology of Organizations**, John Wiley & Sons, New York, 1978.
- KEEGAN, J., **The Mark of Command**, Jonathan Cape, London, 1987.
- KLUCKHOHN, F. R. and STRODTBECK, F. L., **Variations in Value Orientations**, Harper Collins, New York, 1961.
- KOONTZ, H., O'DONNELL, C. and WEİHRİCH, H., **Management**, McGraw-Hill, New York, 1984.
- LIKERT, R., **"The Human Organization (Its Management and Value)"**, McGraw-Hill, New York, 1967.
- MAXWELL, J., **Developing The Leader Within You**, Thomas Nelson Inc, Nashville, 1993.
- MCGREGOR, D., **Leadership and Motivation: Essays**, MIT Press, MA, 1966.
- MINTZBERG, H., **The Nature of Managerial Work**, Harper & Row, New York, 1973.
- MURRAY, A., **The Wall Street Journal Essential Guide to Management**, Harper Collins Publishers, New York, 2010.
- NORTHOUSE, G., **Leadership: Theory and Practice**, Thousand Oaks, London, 2007.
- ORGAN, D., **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**, Lexington Books, Lexington, MA, 1988.

- ORGAN, D., PODSAKOFF, P. and MACKENZIE, S., **Organizational citizenship behaviours: Its nature, antecedents, and consequences**, Thousand Oaks: Sage Publications, New York, 2006.
- PARSONS, T., **Social Systems**, Routledge, London, 1991.
- ROBBINS, S., JUDGE, T., **Essentials in Organizational Behaviour**, Pearson Education Limited, Essex, England, 2012.
- ROST, J., **Leadership for the twenty-first century**, Greenwood Publishing Group, Westport, 1993.
- SCHEIN, E. H., **Organizational Culture and Leadership**, 3th Ed., Jossey-Bass Business & Management Series, San Francisco, CA, 2004.
- SCHULTZ, M., **On studying organizational cultures**, Walter de Gruyter, New York, 1995.
- SPEARS, L., **Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers**, John Wiley & Sons, New York, 1995.
- SWEENEY, P., MATTHEWS, M. and LESTER, P., **Leadership in Dangerous Situations: A Handbook for the Armed Forces, Emergency Services, and First Responders**, Naval Institute Press, 2011.
- TANNENBAUM, R., WESCHLER, I. and MASSARIK, F., **Leadership and Organization**, McGraw-Hill, New York, 1961.
- TROMPENAARS, F. and HAMPDEN-TURNER, C., **Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business**, 2nd Ed., Nicholas Brealey Publishing Limited, London: Santa Rosa, 1997.
- WEBER, Max, **The Theory of Social Economic Organization**, The Free Press, New York, 1964.
- WEICK, K., **Sensemaking in organizations**, Thousand Oaks, CA, 1995.
- YAMMARINO, F. and Bass, B., "Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers, In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), **Measures of leadership**, p.151-169, Leadership Library of America, West Orange, NJ, 1990.

YAZICIOĞLU, Y., ERDOĞAN, S. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2004.

Dergi:

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 2002, Sayı 32, s. 470-483.

ÇETİN, Ş., "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı 18 (1), 2012, s.7-36.

AKTAŞ, M. ve SARGUT, A. "İzleyicilerin Kültürel Değerlerine Göre Liderliğe Duyulan Gereksinme Nasıl Farklılaşır?: Kuramsal Bir Çerçeve", **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı 44 (4), 2011, s.145-163.

ALI, S., "Leadership and management - are they alike?", **Bulletin of Education & Research**, Volume 26 (2), 2004, p.1-16.

ALIZADEH, Z., DARVISHI, S., Nazari, K. and Emami, M., "Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour", **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, Volume 3 (9), 2012, p.494-505.

ALLEN, T. D. and RUSH, M. C., "The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment", **Journal of Applied Psychology**, Volume 83, 1998, p.247-260.

AOYAGI, M., COX, R. and MCGUIRE, R., "Organizational Citizenship Behavior in Sport: Relationships with Leadership, Team Cohesion, and Athlete Satisfaction", **Journal of Applied Sport Psychology**, Volume 20 (1), 2008, p.25-41.

ARSLANTAŞ, C. ve PEKDEMİR, I., "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 1, 2007, s.261-286.

- ASGARI, A., SILONG, A. D., Ahmad, A. and Samah, B. A., "The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors", **European Journal of Scientific Research**, Volume 23 (2), 2008, p.227-242.
- AVOLIO, B. J., "Leadership", **Military Review**, 2001, March-April, p. 55-57.
- AVOLIO, B. J. and BASS, B. M., "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Volume 72, 1999, p.441-462.
- AVOLIO, B. J., BASS, B. M. and Jung, D. I., "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire", **Journal of Occupational and Organisational Psychology**, Volume 72, 1999, p.441-462.
- AVOLIO, B. J. and GARDNER, W. L., "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership", **Leadership Quarterly**, Volume 16, 2005, p.315-338.
- BARKER, R., "The Nature of Leadership", **Human Relations**, Volume 54 (4), 2001, p.469-494.
- BARLING, J., SLATER, F. and KELLOWAY, E., "Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study", **Leadership & Organization Development Journal**, Volume 21 (3), 2000, p.157-161.
- BARNARD, C. I., "**The Functions of the Executive**", Harvard University Press, Cambridge, 1938.
- BARTONE, P., "Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?", **Military Psychology**, Volume 18, 2006, p.131-148.
- BASS, B. M., "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", **Organizational Dynamics**, Volume 18 (3), 1990, p. 19-31.
- BASS, B. M., "The inspirational process of leadership", **Journal of Management Development**, Volume 7, 1988, p.21-31.

- BASS, B. M. and AVOLIO, B. J., "Transformational Leadership And Organizational Culture", **Public Administration Quarterly**, 1993 Spring, p.112-121.
- BASS, B. M. and STEIDLMEIER, P., "Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior", **Leadership Quarterly**, Volume 10 (2), 1999, p. 181-217.
- BASS, B. M., AVOLIO, B. J., Jung, D. I. and Berson, Y., "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", **Journal of Applied Psychology**, Volume 88 (2), 2003, p. 207-218.
- BASS, B., AVOLIO, B. and GOODHEIM, L., "Biography and the assessment of leadership at the world-class level", **Journal of Management**, Volume 13, 1987, p.17-19.
- BATEMAN, T. S. and ORGAN, D. W., "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship", **The Academy of Management Journal**, Volume 26 (4), 1983, p.587-595.
- BENNIS, W., "The Challenges of Leadership in the Modern World", **American Psychologist**, Volume 62 (1), 2007, p. 2-5.
- BENNIS, W. and NANUS, B., "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", **Academy of Management Journal**, Volume 26, 1983, p.587-595.
- BLAKE, R. R. and MOUTON, J. S., "Presidential (Grid) Styles", **Training and Development Journal**, 1985 March, 30-34.
- BLOCK, L., "The leadership-culture connection: An exploratory investigation", **Leadership & Organization Development Journal**, Volume 24 (5/6), 2003, p.318-335.
- BORMAN, W. and MOTOWIDLO, S., "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance", in S. N. and B. W.C. (Edt.), **Personnel selection in organizations**, 1993, p. 77-98.
- BOWERS, D. and SEASHORE, S., "Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership", **Administrative Science Quarterly**, Volume 11(2), 1966, p.238-263.

- BROWER, H., SCHOORMAN, F. and TAN, H. H., "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange", **The Leadership Quarterly**, Volume 11(2), 2000, p.227-250.
- BUTLER, J. K., "Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a condition of trust inventory", **Journal of Management**, Volume 17, 1991, p.643-663.
- BUTLER, J., CANTRELL, R. and FLICK, R., "Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams", **Organization Development Journal**, Volume 17, 1999, p.13-28.
- BYCİO, P., HACKETT, R. D. and ALLEN, J. S., "Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership", **Journal of Applied Psychology**, Volume 80 (4), 1995, p.468-478.
- CARSON, K. D. and CARSON, P., "Career Commitment, Competencies, and Citizenship", **Journal of Career Assessment**, Volume 6(2), 1998, p.195-208.
- CHEN, X.-P., HUI, C. and SEGO, D., "The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses", **Journal of Applied Psychology**, Volume 83 (6), 1998, p.922-931.
- COLQUITT, J., SCOTT, B. and LEPINE, J., "Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance", **The Journal of Applied Psychology**, Volume 92 (4), 2007, p.909-927.
- CONGER, J., KANUNGO, R. and MENON., S.T., "Charismatic leadership and follower effects", **Journal of Organizational Behavior**, Volume 21, 2000, p.747-767.
- CONNELL, J., FERRE, N. and TRAVAGLIONE, T., "Engendering trust in manager-subordinate relationships: Predictors and outcomes", **Personnel Review**, Volume 32 (5), 2003, p.569-587.
- COOK, J. and WALL, T., "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non- fulfillment", **Journal of Occupational Psychology**, Volume 53, 1980, p. 39-52.

- COSTA, A., "Work team trust and effectiveness", **Personnel Review**, Volume 32 (5), 2003, p.605-622.
- COX, C. and COOPER, C., "The making of the British CEO: Childhood, work experience, personality, and management style", **Academy of Management Executive**, Volume 3(3), 1989, p.241-245.
- COYNE, I. and ONG, T., "Organizational citizenship behaviour and turnover intention: A cross-cultural study", **The International Journal of Human Resource Management**, Volume 18 (6), 2007, p.1085-1097.
- DELUGA, R. J., "The politics of leadership: The relationship between task-people leadership and subordinate influence", **Journal of Organizational Behavior**, Volume 9 (4), 1988, p.359-366.
- DIRKS, K. T., "Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball", **Journal of Applied Psychology**, Volume 85(6), 2000, p.1004-1012.
- DIRKS, K. T. and FERRIN, D. L., "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice", **Journal of Applied Psychology**, Volume 87(4), 2002, p.611-628.
- DOMINGUEZ, M., ENACHE, M., SALLAN, J. and SIMO, P., "Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior", **Journal of Business Research**, Volume 66, 2013, p.2147-2152.
- DUBRIN, A., "Career maturity, organizational rank, and political behavioral tendencies: A correlational analysis of organizational politics and career experience", **Psychological Reports**, Volume 63(2), 1988, p.531-537.
- DUNLOP, P. and LEE, K., "Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel", **Journal of Organizational Behavior**, Volume 25(1), 2004, p.67-80.
- ERTÜRK, A., YILMAZ, C. ve CEYLAN, A., "Promoting organizational citizenship behaviors: Relative effects of job satisfaction, organizational commitment, and perceived managerial fairness", **METU Studies in Development**, Volume 31 (2), 2004, p.189-210.

- EVANS, L., "Developing the mentoring role: some research recommendations", **Mentoring and Tutoring**, Volume 4 (1), 1996, p.38-46.
- FARH, J., PODSAKOFF, P. and ORGAN, D., "Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction", **Journal of Management**, Volume 16, 1990, p.705-721.
- FARLING, M., STONE, A. and WINSTON, B., "Servant leadership: Setting the stage for empirical research", **The Journal of Leadership Studies**, Volume 6 (1/2), 1999, p.49-72.
- FERREIRA, A., BRAUN, T. and SYDOW, J., "Citizenship behaviour in project-based organizing: comparing German and Portuguese project managers", **The International Journal of Human Resource Management**, Volume 24 (20), 2013, p.3772-3793.
- FIEDLER, F., "Predicting the effects of leadership training and experience from the contingency model", **Journal of Applied Psychology**, Volume 56, 1972, p.114-119.
- FLEURY, M. T., "Organizational Culture and the Renewal of Competences", **Brazilian Administration Review**, Volume 6 (1), 2009, p.1-14.
- GEORGE, B., SIMS, P., ANDREW, N.M., Mayer, D., "Discovering Your Authentic Leadership", **Harvard Business Review**, Volume 85 (2), 2007, p.1-8.
- GEYER, A. L. and STEYRER, J. M., "Transformational Leadership and Objective Performance in Banks", **Applied Psychology**, 47 (3), 1998, p.397-420.
- GHASHGHAEINIA, A. and HAFEZI, S., 2015 "Relationship between organizational culture and organizational citizenship behavior among personnel of Islamic Azad University of Fars", **Journal of Applied Environmental and Biological Sciences**, Volume 5 (11), 131-138.
- GILLESPIE, N. and MANN, L., "Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust", **Journal of Managerial Psychology**, Volume 19 (6), 2004, p.588-607.
- GRAEN, G. and UHL-BIEN, M., "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25

- years: Applying a multi-level multi-domain perspective", **The Leadership Quarterly**, Volume 6 (2), 1996, p.219-247.
- GRAHAM, J., "Principled organizational dissent: A theoretical essay", **Research in Organizational Behavior**, Volume 8, 1986, p.1-52.
- GRATTON, L. and ERICKSON, T., "Eight ways to build collaborative teams", **Harvard Business Review**, 2007 November, p. 1-11.
- HALL, J. and Donnell, S., "Managerial achievement: The personal side of behavioral theory", **Human Relations**, Volume 32 (1), 1979, p.77-101.
- HARRIS, S. and Mossholder, K., "The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions during Organizational Transformation", **Journal of Management**, Volume 22(4), 1996, p. 527-547.
- HARRISON, D. A., Price, K. H., Gavin, J. E. and Florey, A. T., "Time, teams and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning", **Academy of Management Journal**, Volume 45 (5), 2002, p.1029-1045.
- HART, S. and Quinn, R., "Roles executive play: CEOs behavioral complexity and firm performance", **Human Relations**, Volume 46 (5), 1993, p.114-122.
- HARZING, A. W. and FEELY, A., "The language barrier and its implications for HQ-subsidiary relationships", **Cross Cultural Management: An International Journal**, Volume 15 (1), 2008, p. 49-60.
- HINDS, P., NEELEY, T.B., CRAMPTON, C.D., Language as a lightning rod: Power contests, emotion regulation, and subgroup dynamics in global teams, **Journal of International Business Studies**, 2013, p. 1-26.
- HOUSE, R., "A path-goal theory of leader effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, Volume 16(3), 1971, p.321-339.
- HOUSE, R. and ADITYA, R., "The social scientific study of leadership: Quo vadis?", **Journal of Management**, Volume 23(3), 1997, p.409-473.
- HOUSE, R. and BAETZ, M., "Leadership: Some empirical generalizations and new research directions", **Research in Organizational Behavior**, Volume 1, 1979, p.341-423.

- HOWELL, J. M. and AVOLIO, B. J., "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance", **Journal of Applied Psychology**, Volume 78(6), 1993, p.891-902.
- HOWELL, J. and FROST, P., "A laboratory study of charismatic leadership", **Organizational Behavior & Human Decision Processes**, Volume 43(2), 1989, p.243-269.
- JAGO, A., "Leadership: Perspectives in theory and research", **Journal of management science**, Volume 28 (3), 1982, p.315-336.
- JAHANGIR, N., AKBAR, M. M. and HAQ, M., "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", **BRAC University Journal**, Volume 1 (2), 2004, p.75-85.
- JANDA, K., "Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power", **Human Relations**, Volume 13, 1960, p.345-363.
- JAUSSE, K. S. and DIONNE, S. D., "Unconventional Leader Behavior, Subordinate Satisfaction, Effort and Perception of Leader Effectiveness", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Volume 10 (3), 2004, p.15-26.
- JIAO, C., RICHARDS, D. and ZHANG, K., "Leadership and Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings as Mediators", **Journal of Business and Psychology**, Volume 26 (1), 2011, p.11-25.
- JOHNSON, D. E., EREZ, A., KIKER, D. S. and MOTOWIDLO, S. J., "Liking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors and raters' reward decisions", **Journal of Applied Psychology**, Volume 87, 2002, p.808-815.
- JUNG, D. I. and AVOLIO, B. J., "Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership", **Journal of Organizational Behaviour**, Volume 21, 2000, p.949-964.
- JUNG, D.I. and AVOLIO, B., "Effects of leadership style and followers' cultural values on performance under different task structure conditions", **Academy of Management Journal**, Volume 42(2), 1999, p.208-218.

- KALAYCI, Ş., **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.
- KANE, T. D. and Tremble, T. R., "Transformational leadership effects at different levels of the Army", **Military Psychology**, Volume 12, 2000, p.137-160.
- KASPER-FUEHRER, E. C. and ASHKANASY, N. M., "Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations", **Journal of Management**, Volume 27 (3), 2001, p.235-254.
- KATZ, D., "The motivational basis of organizational behavior", **Systems Research and Behavioral Science**, Volume 9 (2), 1964, p.131-146.
- KENT, A. and CHELLADURAI, P., "Perceived Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Citizenship Behavior: A Case Study in Intercollegiate Athletics", **Human Kinetics Journal**, Volume 15 (2), 2001, p.135-159.
- KERNIS, M., "Toward a conceptualization of optimal self-esteem", **Psychological Inquiry**, Volume 14, 2003, p.1-26.
- KIM, H., "Transformational Leadership and Organisational Citizenship Behavior in the Public Sector in South Korea: The Mediating Role of Affective Commitment", **Local Government Studies**, Volume 38 (6), 2012, p.867-892.
- KIRKPATRICK, S. and LOCKE, E., "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes", **Journal of Applied Psychology**, Volume 81(1), 1996, p.36-51.
- KONOVSKY, M. A. and ORGAN, D. W., "Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior", **Journal of Organizational Behavior**, Volume 17, 1996, p.253-266.
- KONOVSKY, M. and PUGH, S., "Citizenship behavior and social exchange", **Academy of Management Journal**, Volume 37, 1994, 656-669.
- KOPELMAN, S. and ROSETTE, A., "Cultural variation in response to strategic emotions in negotiations", **Group Decision and Negotiation**, Volume 17 (1), 2008, p.65-77.

- KOTTER, J., "What Leaders Really Do", **Harvard Business Review**, Volume 5 (3), 1990, p.3-11.
- KOYS, D., "The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study", **Personnel Psychology**, Volume 54, 2001, p.101–114",
- KUEHN, K. and AL-BUSAIDI, Y., "Citizenship behaviour in a non-Western context: An examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self- reported OCB", **International Journal of Commerce and Management**, Volume 12 (2), 2002, p.107-125.
- KUMAR, R., ANJUM, B. And SINHA, A., "Cross-Cultural Interaction and Leadership Behaviour", **Researcher Word**, Volume 2, 2011, p.151-160.
- LAUB, J., "Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies", **Servant Leadership Roundtable**, 2004 August, p.1-12.
- LEE, U. H., KIM, H. K. and KIM, Y. H., "Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes", **Global Business & Management Research: An International Journal**, Volume 5 (1), 2013, p.54-65.
- LEWIN, K., Lippitt, R. and White, R., "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates", **Journal of Social Psychology**, Volume 10, 1939, p.271-299.
- LIKERT, R., **New patterns of management**, McGraw-Hill, New York, 1961.
- LIKERT, R., "System 4: A resource from improving public administration", **Public Administration Review**, 41 (6), 1981, p.674-678.
- LORD, R. G., DE VADER, C. L. and ALLIGER, G. M., "A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures", **Journal of Applied Psychology**, Volume 71(3), 1986, p.402-410.
- LUNDBERG, C.C., "Working with Culture", **Journal of Organizational Change Management**, Volume: 1(2), 1988, p. 38-47.

- LUNENBURG, F., "Leader-member exchange theory: Another perspective on the leadership process", **International Journal of Management, Business and Administration**, Volume 13 (1), 2010, p.1-5.
- MACKENZIE, S. B., PODSAKOFF, P. M. and PODSAKOFF, N. P., "Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line?", **Personnel Psychology**, Volume 64 (3), 2011, p.559-592.
- MACKENZIE, S. B., PODSAKOFF, P. M. and RICH, G. A., "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Volume 29 (2), 2001, p.115-134.
- MACKENZIE, S., PODSAKOFF, P. M. and PAINE, J. B., "Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers Than for Salespeople?", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Volume 27 (4), 1999, p.396-410.
- MARTIN, J., **Organizational culture: Mapping the terrain**, Thousand Oaks, CA, 2002.
- MOHANTY, J. and RATH, B., "Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study", **Global Journal of Business Research**, Volume 6 (1), 2012, p.65-76.
- MOORMAN, R., "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviours: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, Volume 76 (6), 1991, p.845-855.
- MOORMAN, R. and BLAKELY, G., "Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behaviour", **Journal of Organizational Behaviour**, Volume 16 (2), 2006, p.127-142.
- MULDER, L., DIJK, E., CREMER, D. D. and WILKE, H., "When sanctions fail to increase cooperation in social dilemmas: considering the presence of an alternative option to defect", **Personality and Social Psychology Bulletin**, Volume 32 (10), 2006, p.1312-1324.
- NICHOLLS, J., "Escape the leadership jungle: Try high-profile management", **Journal of General Management**, Volume 27 (3), 2002, p.14-35.

- NIEHOFF, B. and MOORMAN, R., "Justice as a mediator of the relationship between monitoring and organizational citizenship behavior", **Academy of Management Journal**, Volume 36, 1993, p.527-536.
- NORMAN, S. M., AVOLIO, B. J. and Luthans, F., "The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness", **The Leadership Quarterly**, Volume 21, 2010, p.350-364.
- NYSTROM, P., "Managers and the hi-hi leader myth", **Academy of Management Journal**, Volume 21, 1978, p.325-331.
- OKE, A., MUNSHI, N. and WALUMBWA, F. O., "The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities", **Organizational Dynamics**, Volume 38 (1), 2009, p.64-72.
- O'REILLY, C. A. and CHATMAN, J., "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior", **Journal of Applied Psychology**, Volume 71 (3), 1986, p.492-499.
- ORGAN, D. W., "Personality and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Management**, Volume 20 (2), 1994, p. 465-478.
- ORGAN, D. W. and KONOVSKEY, M., "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior", **Journal of Applied Psychology**, Volume 74, 1989, p.157-164.
- ORGAN, D. W. and LINGL, A., "Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior", **Journal of Social Psychology**, Volume 135 (3), 1995, p.339-350.
- ORGAN, D. and RYAN, K., "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior", **Personal Psychology**, Volume 48, 1995, p.775-802.
- PARRY, K. W. and PROCTOR-THOMSON, S. B., "Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organisational Settings", **Journal of Business Ethics**, Volume 35 (2), 2002, p.75-96.
- PERKINS, A., "Global Leadership Study: A Theoretical Framework", **Journal of Leadership Education**, Volume 8 (2), 2009, p.72-86.

- PFEFFER, J. and VEÏGA, J., "Putting People First for Organizational Success", **Academy of Management Executive**, Volume 13 (2), 1999, p.37-48.
- PILLAI, R. S., SCHRIESHEIM, C.A., WILLIAMS, E.S., "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study", **Journal Of Management**, Volume 25 (6), 1999, p.897-933.
- PODSAKOFF, N., WHITING, S., PODSAKOFF, P. and BLUME, B., "Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis", **Journal of Applied Psychology**, Volume 94, 2009, p.122-141.
- PODSAKOFF, P., MACKENZIE, S., MOORMAN, R. and FETTER, R., "Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salesperson' performance", **Organizational Behavior and Human Decision Process**, Volume 50, 1991, p.123-150.
- PODSAKOFF, P. M. and MACKENZIE, S. B., "Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research", **Journal of Human Performance**, Volume 10 (2), 1997, p.133-151.
- PODSAKOFF, P.M and MACKENZIE, S.B., "Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness", **Journal of Marketing Research**, Volume 31, 1994, p.351-363.
- PODSAKOFF, P. M., AHEARNE, M. and MACKENZIE, S. B., "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance", **Journal of Applied Psychology**, Volume 82 (2), 1997, p.262-270.
- PODSAKOFF, P. M., BOMMER, W. H., PODSAKOFF, N. P. and MACKENZIE, S. B., "Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Volume 99, 2006, p.113-142.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B. and BOMMER, W. H., "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and

- Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Management**, Volume 22 (2), 1996, p.259-298.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B. and HUI, C., "Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research", **Research in personnel and human resources management**, Volume 11, 1993, p.1-40.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., MOORMAN, R. H. and FETTER, R., "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and OCB", **Leadership Quarterly**, Volume 1 (2), 1990, p.107-142.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., PAINE, J. B. and BACHRACH, D. G., "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal of Management**, Volume 26 (3), 2000, p.513-563.
- PODSAKOFF, P. M., TODOR, W. D. and SKOV, R., "Effects of Leader Contingent and Non Contingent Reward and Punishment Behaviours on Subordinate Performance and Satisfaction", **Academy of Management Journal**, Volume 22, 1982, p.810-821.
- POOL, S. W., "Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives", **Journal of Management Development**, Volume 19 (1), 2000, p.32-49.
- ROFCANIN, Y. and MEHTAP, Ö., "Implications of Leader-Member Exchange Relationship (LMX) Theory and Transformational Leadership Dimensions on Subordinate Citizenship Behavior: An Empirical Paper from Turkey with Services Industry Focus", **International Journal of Global Business**, Volume 3 (1), 2010, s.83-101.
- ROTTER, J., "Generalized Expectancies for Interpersonal Trust", **American Psychologist**, Volume 26(5), 1967, p.443-452.
- ROUSSEAU, D. M. and PARKS, J.M., "The Contracts of Individuals and Organizations", **Research in Organizational Behavior**, Volume 15, 1993, p. 1-43.

- ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S. B., BURT, R. S. and CAMERER, C., "Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust", **Academy of Management Review**, Volume 23 (3), 1998, p.393-404.
- RUSSELL, R. and STONE, A., "A review of servant leadership attributes: developing a practical model", **Leadership & Organization Development Journal**, Volume 23 (3/4), 2002, p.145-157.
- SCHNAKE, M., "Organizational Citizenship; A Review, Proposed Model and Research Agenda", **Human Relations**, Volume 44, 1991, p.735-759.
- SCHOORMAN, F. D., MAYER, R. C. and DAVIS, J. H., "An integrative model of organizational trust: Past, present, and future", **Academy of Management Review**, Volume 32, 2007, p.344-354.
- SCHWARTZ, S., "A theory of cultural values and some implications for work", **Applied Psychology: An International Review**, Volume 48 (1), 1999, p.23-47.
- SELTZER, J. and BASS, B., "Transformational leadership: Beyond initiation and consideration", **Journal of Management**, Volume 16, 1990, p.693–703.
- SHAMIR, B. and LAPIDOT, Y., "Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations", **Organization Studies**, Volume 24 (3), 2003, p.463- 491.
- SHANI, I.-N. and SOMECH, A., "Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB", **Leadership Quarterly**, Volume 22 (2), 2011, p.353-366.
- SHORE, L. M., BARKSDALE, K. and SHORE, T. H., "Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization", **Academy of Management Journal**, Volume 38 (6), 1995, p.1593-1615.
- SMITH, C. A., ORGAN, D. W. and NEAR, J. P., "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", **Journal of Applied Psychology**, Volume 68, 1983, p.653-663.
- SOIEB, A., OTHMAN, J. and D'SILVA, J., "The Effects of Perceived Leadership Styles and Organizational Citizenship Behaviour on Employee Engagement:

- The Mediating Role of Conflict Management", **International Journal of Business and Management**, Volume 8 (8), 2013, p.91-99.
- STAHL, G. K., MAZNEVSKI, M. L., VOIGT, A. and JONSEN, K., "Unravelling the effects of cultural diversity in teams: A meta- analysis of research on multicultural work groups", **Journal of International Business Studies**, Volume 41 (4), 2010, p.690-709.
- STEYRER, J., "Charisma and the Archetypes of Leadership", **Organization Studies**, Volume 19 (5), 1998, p.807-828.
- SULIMAN, W., "Leadership styles of nurse managers in a multinational environment", **Nursing Administration Quarterly**, Volume 33 (4), 2009, p.301-309.
- TANNENBAUM, R. and SCHMIDT, W. H., "How to Choose a Leadership Pattern", **Harvard Business Review**, 1973, May-June, p.162-180.
- TENZER, H., PUDELKO, M. and HARZING, A.-W., "The impact of language barriers on trust formation in multinational teams", **Journal of International Business Studies**, Volume 45, 2014, p.508-535.
- TERRY, R., "Authentic leadership: Courage in action", **The New Leaders**, Volume 1, 1994, p.13-14.
- TONKIN, T., "Authentic versus transformational leadership: Assessing their effectiveness on organizational citizenship behavior of followers", **International Journal of Business and Public Administration**, Volume 10, 2013, p.40-61.
- WALDMAN, D. A., BASS, B. M. and EINSTEIN, W. E., "Leadership and outcomes of the performance appraisal process", **Journal of Occupational Psychology**, Volume 60(3), 1987, p.177-186.
- WALDMAN, D., BASS, B. and YAMMARINO, E., "The augmenting effect of transformational leadership", **Measures of Leadership**, Volume 60, 1990, p.151-169.
- WALUMBWA, F. O., WU, C. and ORWA, B., "Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of

- procedural justice climate perceptions and strength”, **The Leadership Quarterly**, Volume 19, 2008, p.251-265.
- WALZ, S. and NIEHOFF, B., “Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness”, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Volume 24 (3), 2000, p.301-319.
- WANG, H., LAW, K., HACKETT, R., WANG, D. and CHEN, Z., “Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers’ performance and organizational citizenship behavior”, **Academy of Management Journal**, Volume 48 (3), 2005, p.420-432.
- WEBER, J., KOPELMAN, S. and MESSICK, D., “A Conceptual Review of Decision Making in Social Dilemmas: Applying a Logic of Appropriateness”, **Personality and Social Psychology Review**, Volume 8 (3), 2004, p.281-307.
- WELCH, D. E. and WELCH, L. S., “The importance of language in international knowledge transfer”, **Management International Review**, Volume 48 (3), 2008, p.339-360.
- WHITENER, E. M., BRODT, S. E., KORSGAARD, M. A. and WERNER, J. M., “Managers as Initiators of Trust; An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior”, **Academy of Management Review**, Volume 23 (3), 1998, p.513-530.
- WILLEMYNS, M., GALLOÏS, C. and CALLAN, V., “Trust me, I’m your boss: Trust and power in supervisor-supervisee communication”, **International Journal of Human Resource Management**, Volume 14, 2003, p.117-127.
- WILLIAMS, L. and ANDERSON, S., “Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior”, **Journal of Management**, Volume 17 (3), 1991, p.651-657.
- WU, M.Y., “Hofstede's cultural dimensions 30 years later: A study of Taiwan and the United States”, **Intercultural Communication Studies**, Volume 15, 2006, p.33-42.
- YAMMARINO, F. J., SPANGLER, W. D. and BASS, B. M., “Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation”, **The Leadership Quarterly**, Volume 4, 1993, p.81-102.

- YANG, J. and MOSSHOLDER, K. W., “Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing”, **Journal of Organizational Behavior**, Volume 25, 2004, p.589-605.
- YAŞLIOĞLU, M.M., “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 46, Özel Sayı 2017, s. 74-85.
- YUKL, G., “Managerial Leadership: A Review of Theory and Research”, **Journal of Management**, Volume 15 (2), 1989, p.251-289.
- YUKL, G., KIM, H. and FALBE, C., “Antecedents of influence outcomes”, **Journal of Applied Psychology**, Volume 81 (3), 1996, p.309-317.
- ZACCARO, S., FOTI, R. and KENNY, D., “Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations”, **Journal of Applied Psychology**, Volume 76 (2), 1991, p.308-315.
- ZALEZNIK, A., “Managers and leaders: Are they different”, **Harvard Business Review**, Volume 82(1), 2004, p.74-81.
- ZUCKER, L. G., “Production of trust: institutional sources of economic structure”, **Research in organizational behavior**, Volume 8, 1986, p.53-111.

Tez:

- BURTON, C., **An Empirical Investigation of the Interrelationships of Organizational Culture, Managerial Values, and Organizational Citizenship Behaviors**, A Dissertation, George Washington University, Washington D.C, 2003.
- DILEK, H., **Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Gebze, 2005.
- TWIGG, N. W., **Transformational leadership, perceived union support, and union citizenship behaviors: A social exchange and social identity perspective**, Dissertation, Louisiana Tech University, Louisiana, 2004.

E-Kaynak:

BERRIO, A., "An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A profile of Ohio State University Extension", **Journal of Extension**, Volume 41(2), 2003, April, (Erişim) <https://www.joe.org/joe/2003april/a3.php>, 16 Nisan 2016.

BURNETT, A., "International Organizations", **American Society of International Law**, 2015, (Erişim) https://www.asil.org/sites/default/files/ERG_IO.pdf, 15 Mart 2016.

Lisbon Summit Declaration (NATO), 2010 Nov, (Erişim) https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_68828.htm, 12 Nisan 2016.

Understanding NATO, 29 Apr 2015, (Erişim) <https://www.nato.int/docu/presskit/010219/004gb.pdf>, 12 Ekim 2017.

What is NATO?, 29 Apr 2015, (Erişim) <https://www.nato.int/nato-welcome/index.html>, 12 Ekim 2017.

EKLER

EK-A: ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ (MLQ)³

2. Re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate.
Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.

(Entelektüel uyarım)

9. Talks optimistically about the future.
Gelecek hakkında iyimser konuşur.

(İlham verici motivasyon)

15. Spend time teaching and coaching.
Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.

(Bireysel ilgi)

21. Acts in ways to build your respect.
Saygınızı kazanacak şekilde hareket eder.

(İdealleştirilmiş etki (atfedilen))

28. Avoids making decisions.
Karar vermekten kaçınır.

(Serbest bırakıcı liderlik)

35. Expresses satisfaction when you meet expectations.
Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.

(Ödüle dayalı yönetim)

³ Ölçeğin alındığı Mind Garden şirketinin kısıtlaması nedeniyle yalnızca 6 soruya kadar çalışmalarda yer verilebilmektedir.

EK-B: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

1. I help others who have heavy workloads.
İş yükü ağır olan kişilere yardım ederim.
(Diğergamlık)
2. I help others who have been absent.
İş yerinde bulunmayan birinin işlerine yardım ederim.
(Diğergamlık)
3. I help make other workers productive.
Diğer çalışanların daha verimli olması için çaba gösteririm.
(Diğergamlık)
4. I share personal property with others if necessary to help them with their work.
Kişisel malzemelerimi işle ilgili durumlarda başkalarıyla paylaşıyorum.
(Diğergamlık)
5. I consult with my leader or other people who might be affected by my actions or decisions.
Kararlarım veya icraatlarımdan etkilenmesi muhtemel iş arkadaşlarım veya amirime danışırım.
(Nezaket)
6. I inform my leader before taking any important actions.
Önemli icraatlardan önce amirimi bilgilendiririm.
(Nezaket)
7. I complain a lot about trivial matters.
Küçük şeylerden şikayet ederim.
(Centilmenlik)
8. I always find fault with what the organization is doing.
Organizasyonun icraatlarında daima hata bulurum.
(Centilmenlik)

9. I express resentment with any changes introduced by management.
Yönetimin yaptığı değişikliklerden memnuniyetsizliğimi ifade ederim.
(Centilmenlik)
10. I think only about my work problems, not others.
Yalnız kendi işimle ilgili problemlerle ilgilenirim, başkalarıyla değil.
(Centilmenlik)
11. My attendance at work is above average.
İşe devamım ortalamanın üzerindedir.
(Viddan)
12. I give advance notice when unable to go to work.
İşe gidemeyeceğim zaman önceden haber veririm.
(Viddan)
13. I maintain a clean workplace.
Çalışma ortamım her zaman düzenlidir.
(Viddan)
14. I stay informed about developments in the HQ.
Karargahtaki gelişmelerden her zaman bilgi sahibi olurum.
(Sivil Erdem)
15. I attend and participate in meetings regarding the HQ.
Karargahla ilgili toplantılara katılırım.
(Sivil Erdem)

EK-C: LİDERE GÜVEN ÖLÇEĞİ

1. I feel quite confident that my leader will always try to treat me fairly.
Amirimin bana her zaman adil davranacağı konusunda güvenim tamdır.
2. My chief would never try to gain an advantage by deceiving workers.
Amirim, kendi çıkarları için astlarını asla suistimal etmez.
3. I have complete faith in the integrity of my chief.
Amirimin dürüstlüğüne inancım tamdır.
4. I feel a strong loyalty to my leader.
Amirime tam bir sadakatile bağlıyım.
5. I would support my leader in almost any emergency.
Herhangi bir acil durumda amirimin yanında olurum.

EK-Ç: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER ÖLÇEĞİ

1. Yaş?

26-35

36-45

46-60

60 ve üstü

2. Cinsiyet :

Erkek

Kadın

3. Medeni Durum:

Evli

Bekar

4. Statü

Sivil

Astsubay

Teğmen-Yüzbaşı

OR-8/OR-9,

Binbaşı ve Üstü

5. Eğitim Durumu?

Lise ve altı

Yüksekokul

Lisans

Yüksek lisans

Doktora

6. Milliyet :

Avrupa

ABD

Türkiye

Balkan ülkeleri

Diğer

7. Liderin milliyeti?

Avrupa

ABD

Türkiye

Balkan ülkeleri

Diğer

8. İş deneyimi?

1-5,

6-10,

11-15,

15-20,

20-25,

25+

9. Uluslararası iş deneyimi?

1-2

3-4

5-6

7-8

8+

10. Din?

Ateizm

Budizm

Hristiyanlık

İslam

Yahudilik

Diğer

11. Liderin statüsü?

Sivil

Astsubay

Subay

General

12. Liderin anadili İngilizce mi?

Evet

Hayır

13. Mevcut lideri ile birlikte çalışma yılı?

1-2

2-3

3+

