

LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA VE ALT BOYUTLARINA ETKİSİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA*

THE EFFECT OF LEADERSHIP BEHAVIOR ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND ITS DIMENSIONS: A STUDY IN RETAIL SECTOR

Öğr. Gör. Yılmaz AĞCA¹
Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN²

ÖZ

Biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün bir bütün olarak etkin faaliyet göstermesini sağlayan bireysel davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır. ÖVD organizasyonun genel performansına olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu nedenle, çalışanların bu davranışları sergilemelerine neden olan faktörlerin bilinmesi organizasyonlar açısından önemli taşımaktadır. Yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik davranışı bu faktörlerden biri olma niteliğindedir.

Çalışma ile yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının çalışanların ÖVD'si üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu amaçla ulusal çapta faaliyet göstermekte olan zincir bir işletmenin, Ege bölgesi mağazaları çalışanları analize tabi tutulmuştur.

Liderlik davranışı ve alt boyutlarının ÖVD üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla kullanılan regresyon analizi sonucunda liderlik davranışının ÖVD üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu bulgusuna erişilmiştir. Liderlik davranışının alt boyutları olan işgören odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışlarından sadece üretim odaklı liderlik davranışının ÖVD üzerinde etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: liderlik davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı, üretim odaklı liderlik, işgören odaklı liderlik, değişim odaklı liderlik.

Jel Kodu: M1

ABSTRACT

Beyond the expected characterized behavior of the employees in the organization, their useful behavior is characterized as organizational citizenship behavior. Organizational citizenship behavior is a term related to performance. OCB makes positive contribution to general performance of organization. It is very important to know the factors that cause the style of employees' behavior. Leadership behavior of managers presents one of the factors.

For this purpose, employees' working in a chain business enterprise located in the Aegean region has been analyzed.

Simple linear regression and multiple regression were used determine for the effect on the dependent variable and independent variables.

* Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2014 Yüksek Lisans tezinden derlenmiştir.

¹ Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Nıksar Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü, yilmaz.agca@gop.edu.tr

² Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, said.doven@gop.edu.tr

In the result of study, finding that leadership behavior is positively correlated with organizational behavior in medium level was attained. Linear regression results also showed that leadership has the effect on OCB. Findings demonstrate that only Production-Oriented leadership, which can be identified as the subordinate dimension in all of the leadership subordinate, effects OCB directly and positively.

Keywords: *leadership behavior, organization citizenship behavior, production-oriented leadership, employee-oriented leadership, change-oriented leadership.*

Jel Code: *M1*

1. GİRİŞ

Lider sadece resmi yetki ile değil, sahip olduğu bazı yetenekler ve beceriler ile takipçilere iş yaptırabilen onları yönlendirebilen, davranışlarını etkileyebilen kişidir. Değişimin sürekli ve hızlı olduğu günümüz iş dünyasında, örgütler için sadece bulunduğu mevkiden kaynaklı güce sahip olmayan, aynı zamanda sahip olduğu çeşitli yetenek ve beceriler ile üyeleri etkileyebilen, performanslarını artırabilen kişilerin varlığı önemli rol oynamaktadır. Rekabetin yoğun olduğu bu koşullarda yalnızca resmi yetki ile donatılmış kişilerin yönetimi, çalışanlardan beklenen performansın sergilenmesi için yeterli olmamaktadır. Bu nedenle lider ve liderlik iş dünyası ve yönetim bilimi açısından önemli konular arasına girmiştir.

Günümüzde de devam eden pek çok çalışma liderin davranışlarının örgütsel ve kişisel pek çok faktör üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalar liderin; çalışanların örgütsel bağlılığı, örgütsel yaratıcılığı, performansı, tükenmişlik düzeyleri, iş doyumunu gibi pek çok tutum ve davranışları üzerindeki etkileri hakkında olmuştur (Hardy, ve diğerleri, 2010, s. 22). Bu araştırmalar örgütü veya bölümü yöneten kişinin tutumunun çalışanlar üzerinde önemli etkisi olduğunu göstermektedir. Bulguların bu yönde olması liderlik konusunun önemini ve güncelliğini sürekli yüksek tutmuştur.

Liderin davranışlarının etkilediği düşünülen kavramlardan biri de örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990, s.109). Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılan kavram; biçimsel ödül sistemi tarafından açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgüte olumlu katkılar sağlayan bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Farh, Zhong ve Organ, 2004, s. 241).

Bu çalışma ile örgüt performansı ile ilişki olduğu düşünülen (Farh, Podsakoff ve Organ, 1990, s.706; Akbaş, 2011, s. 63; Çekmecelioğlu, 2011, s. 32-33; Lian ve Tui, 2012, s.59) ÖVD ile liderlik davranışı arasındaki etkisi ilişki araştırılmaktadır. Yöneticilerin göstermiş olduğu farklı liderlik davranışlarının ÖVD ile ilişkisi çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu amaçla perakende sektöründe hizmet vermekte olan zincir bir işletmenin Ege bölgesi mağazaları çalışanları analize tabi tutulmuştur. Analizde kullanılacak veriyi toplamak için anket kullanılmıştır.

Çalışmada, araştırmanın iyi anlaşılması için gerekli olan liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları açıklanmış, literatürde iki kavramın birlikte ele alındığı çalışmalar ve sonuçlarına yer verilmiştir. Sonraki bölümlerde araştırmanın amacı ve önemi, liderlik davranışı ve ÖVD'yi ölçmek için kullanılan ölçekler, araştırma örnekleme, kullanılan istatistiksel analiz yöntemleri ve araştırmaya ait bulgular bulunmaktadır. Çalışmanın sonunda bulgulardan elde edilen verinin analizi sonucunda sonuç ve öneriler geliştirilmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ

2.1. Lider ve Liderlik

İnsanlar topluluk halinde yaşayan varlıklardır. Var olduklarından günümüze kadar bu sosyal yapısını sürdürmüşlerdir. İnsanın belki de varlığını bu güne kadar korumasındaki en büyük nedenlerden biri sosyal yaşama diğer bütün canlılardan daha iyi adapte olmasıdır. Bunu yaparken de sahip olduğu muazzam zekâ ve bu zekânın kolektif yaşam içerisinde kullanımı onu diğer bütün canlılardan üstün kılmıştır. Fiziksel olarak birçok canlıdan zayıf olmasına rağmen, topluluk halinde hareket ederek kendisini vahşi doğaya ve daha güçlü canlılara karşı korumuştur. Toplu hareket eden insan; köyler, şehirler kurmuş, tek bir insanın binlerce yılda yapamayacağı işleri, gücünü ve zekâsını birleştirerek kısa sürede gerçekleştirmiştir. Bütün bunlar gerçekleşirken bu sosyal yapı içerisinde bazı insanlar diğerlerini ortak amaçlar doğrultusunda bir araya getirmiş, yönlendirmiş ve yönetmiştir.

Gruptaki diğer bireyleri yönlendirebilen, amaçların gerçekleşmesi için bir araya getiren, eyleme gruba öncelik eden kişi, lider olarak adlandırılmaktadır (Daft, 2008, s. 4).

2.1.1. Araştırmada Kullanılan Liderlik Modelleri

Araştırmada liderlik davranışını üç farklı model altında değerlendiren bir ölçek kullanılmıştır. Çalışanlara yöneltilen sorular ile yöneticinin bu üç liderlik sınıflamalarından hangisine dâhil olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

Davranışsal liderlik teorileri ile birlikte liderlik davranışlarının, ilişki odaklı / işgören odaklı / çalışan odaklı ve üretim odaklı / görev odaklı / iş odaklı olarak iki farklı biçimde sınıflandırıldığı görmek mümkündür (Bass ve Stogdill, 1990, s.360). Liderlik literatürüne önemli katkılar sağlayan İlişki ve görev odaklı bu çalışmaları 1950'lerden beri görmek mümkündür (Sahertian ve Soetjipto, 2011, s. 49). Her iki liderlik tarzının avantaj ve dezavantajları vardır. Son yapılan çalışmalar liderin etkinliği için iki tarzın da olumlu etkiye sahip olduğunu göstermektedir (McShane ve von Glinow, 2010, s. 364). Daha sonraki pek çok çalışma işgören ve üretim odaklı liderlik yaklaşımları ile eşanlamli adlandırmaları kullanmıştır (Robbins ve Judge, 2013, s. 372).

Günümüzde değişime ayak uydurmak, organizasyonu bu doğrultuda yönlendirmek yöneticilerin temel görevlerinden biri haline gelmiştir. Değişim odaklı davranışın belli türlerine işaret eden dönüşümcü (transformasyonel) ve karizmatik liderlik teorileri bu bağlamda ortaya çıkmıştır. Aynı doğrultuda çalışmalarına yön veren Yukl (2002) karizmatik ve dönüşümsel liderlik ile uyumlu değişim odaklı liderlik boyutunu, Michigan Üniversitesi çalışmalarından beri süregelen görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik davranışı boyutlarına ekleyerek üç boyutlu bir liderlik davranışı modeli önermiştir (akt. Özşahin ve Zehir, 2011, s. 50). Bu üç liderlik tarzı genel hatları ile şöyledir.

2.1.1.1. İşgören Odaklı Liderlik

Astları ile onların da hoşuna gidecek iyi ilişkiler geliştirmeye odaklı liderlik modelidir. Bu sınıflandırmaya dâhil olan liderler; astları ile iyi ilişki temeline kurulu karşılıklı güvenin olduğu, iletişimin yüksek olduğu bir bağ kurmaktadır. İşgören odaklı lider, çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009, s. 55).

Lider takipçiler üzerinde güven oluşturur, onları dikkate alır ve onlarla dostluk kurma eğilimine girer (Wagner ve Hollenbeck, 2010, s.198). İşgören odaklı liderin ilk önceliği astları tarafından sevilme olurken, işin gerçekleştirilmesi ikinci plandadır (George ve Jones, 2011, s. 348).

2.1.1.2. Üretim Odaklı Liderlik

Üretim odaklı liderlik işin teknik ya da görev yönleri üzerine odaklanan liderlik türüdür. Üretim odaklı liderler, otoriter ve kontrolcü bir yapıya sahiptirler. Sadece işin teknik boyutu değil, başarı da bu tarz liderler için önem arz etmektedir (Kange, 2006, s. 37). Ohio State Üniversitesi çalışmalarında insiyatif (initiating of structure) olarak adlandırılan liderlik davranışı, liderin örgüt içerisindeki işlerin doğru gerçekleşmesi için planlama yapması, işin amaçlarının belirlemesi, üyeleri organize etmesi davranışlarını ifade etmektedir. Bu tarz liderler başarı standartlarını belirler ve takipçilerin bunu başarmalarını beklerler (Hellriegel ve Slocum, 2011, s. 302).

2.1.1.3. Değişim Odaklı Liderlik

Hızla değişen günümüz ekonomik ve sosyal dünyasında bu değişime ayak uydurmak aynı hızda değişime cevap vermeyi gerekli kılmaktadır. Bu hızlı değişim örgütünü bu koşullar içerisinde ayakta tutacak değişimci liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu tarz lider, örgütlerdeki insan kaynağını motive etmeli, geliştirmeli ve üretici yönünü ortaya çıkarmalıdır (Arvonen ve Pettersson, 2002, s. 103).

Dönüşümcü ve karizmatik lider, değişim odaklı bu lider türünün çeşitleridir (Gil, Rico, Alcover ve Barrasa, 2005, s. 313). Ekvall ve Arvonen (1991) her iki davranış arasındaki benzerliklere dikkat çekmiştir. Hem dönüşüm hem de değişim odaklı liderlik yeni ufuklar, hedefler ve vizyonlar üzerine odaklanmaktadır. Ancak, aralarında ayırt edici özellik olarak dönüşümcü liderin odak noktası takipçinin değişimi olurken, değişim odaklı liderlik örgütün kendisi değiştirmek üzerinde durmaktadır (akt. Golm, 2009, s. 18).

Örgütlerde dönüşümcü ve karizmatik liderlik çalışmaları 1980'lerden sonra görülmektedir. Bass (1985), Bennis ve Nanus (1985), Kouzes ve Posner (1987) ve Tichy ve Devanna (1986) çalışmalarında dönüşümcü liderlik konusunun temeline değişimi koymuşlardır. (akt. Conger, 1999, s. 145).

Değişim odaklı lider, örgüt içerisinde değişim, yaratıcılık, eski işlerin başarılması için yeni yollar ile ilgilenmektedir. Bu tarz liderler, değişim ve gelişimi desteklerler, problemlerin çözümü için yeni yollar arar ve denerler, risk alır ve gelecek ile ilgili planlar yaparlar (Bass ve Bass, 2009, s. 501).

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışının önemli geliştiricilerinden Organ vd. göre ÖVD; biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün bir bütün olarak etkin faaliyet göstermesini sağlayan bireysel davranışlardır (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s. 8). ÖVD, bir çalışanın örgüt politikası ve iş tanımları gibi biçimsel yollarla belirlenen zorunlulukların ötesine geçen davranışlarını ifade etmektedir. Çalışanların işleri ile ilgili olarak gösterdikleri eylemleri kapsayan bu davranışlar, biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve genel anlamda örgütsel etkinliği artıran bireysel davranışlardır (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s. 4). Birey bu davranışları gerçekleştirirken herhangi bir çıkar veya ödül düşünmemektedir. Davranışlar kişinin kendisini o örgütün bir parçası yani vatandaşı olarak görmesinden kaynaklanmaktadır.

2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını sınıflandırmaya dair pek çok yaklaşım olmuştur. Bu kavramı literatüre kazandıran Organ, ilk olarak genel uyum (general compliance) ve

özgecilik (altruizm) olmak üzere ÖVD'yi iki boyut altında incelemiştir. Daha sonra genel uyum boyutunun adı vicdanlılık olarak değiştirilmiştir (Çetin, 2009, s. 58).

Birçok araştırmacı tarafından farklı boyutlar altında incelenen ÖVD birbirlerine benzemekle birlikte Organ'ın tanımlamalarıyla da uyumludur (Sökmen ve Boylu, 2011, s. 151). Alt boyutlar yaygın kullanım şekli olarak beş boyut altında incelenmektedir. Bunlar; diğerkâmlık (diğerlerini düşünme), nezaket, vicdanlılık (ileri görev bilinci), sivil erdem (örgüt gelişimine destek verme) ve centilmenliktir (MacKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1993, s. 71).

2.2.1.1. Özgecilik / Diğerkâmlık /Diğerlerini Düşünme (Altruism)

Özgecilik, diğer bir ifadeyle başkalarını düşünme, örgütsel bir görevde ya da örgütsel bir problemle karşı karşıya kalan bir çalışana başka bir çalışanın herhangi bir çıkar beklemeden yardım etmesidir (Akbaş, 2011, s. 64-65).

Bu boyut, Organ tarafından özgecilik (altruizm), barışma (peacemaking), amigoluk boyutu (cheerleading dimensions) olarak adlandırılmıştır. Graham tarafından kişilerarası yardım (interpersonal helping); Williams ve Anderson tarafından ÖVD-B (OCB-I); Van Scotter ve Motowidlo tarafından kişilerarası kolaylaştırma (interpersonal facilitation); George ve Brief tarafından ise, diğer yapılara yardım (helping others constructs) olarak adlandırılmıştır (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, s. 517).

Örgüt içerisinde işinde başarısız olan işgörene yardımcı olma, sağlık sorunları nedeniyle işe geç kalan ya da gelmeyen arkadaşının görevini üstlenme özgeciliğe örnek verilebilir. Ayrıca işe yeni başlayan bir çalışana işe uyum konusunda gönüllü olarak yardım etme, iş yükü ağır olan işgörenlere yardımcı olma, işle ilgili sorunlarında iş arkadaşlarına yardımcı olma ve iş arkadaşının ihtiyacı olan ve kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama şeklindeki davranışlar da özgecilik olarak değerlendirilmektedir (İplik, 2009, s. 110).

Özgecilik, bu alanda araştırma yapmış pek çok kişi tarafından ÖVD'nin en önemli boyutu olarak kabul edilmektedir (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, 516).

2.2.1.2. Nezaket (Courtesy)

Nezaket; bir çalışanın başka bir çalışana işle ilgili ilerde meydana gelebilecek hata ve problemlere karşı uyarmasıdır. Ayrıca kişinin davranışlarının diğer örgüt üyeleri üzerinde yaratabileceği etkiyi dikkate alması da bu boyut içinde açıklanmaktadır (Yıldız, 2011, s. 70).

Bu davranışı sergileyen birey, diğerleriyle işten kaynaklanabilecek çatışmalardan mümkün olduğunca uzak durmaktadır (Mehtap, 2011, s. 49). Nezaket boyutu da özgeciliğe gibi yardımseverlik temeline dayanmaktadır. Fakat özgeciliğe farklı olarak nezaket boyutunda gelecekte ortaya çıkabilecek aksaklıkları önlemeye yönelik çabalar söz konusudur.

Organ'a göre; organizasyon içerisinde iş yükümlülükleri nedeniyle etkileşim halinde olmaları gereken ve birbirlerinin eylem ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışlar, nezaket olarak tanımlanmaktadır (Ishak ve Alam, 2009, s. 53).

2.2.1.3. Vicdanlılık / İleri Görev Bilinci (Conscientiousness)

Çalışanların gönüllü olarak, kendilerinden beklenen asgari rol davranışının ötesinde bir rol davranışı sergilemeleri vicdanlılık olarak tanımlanmaktadır (Sofuoğlu Çiçek, 2010, s. 6). Vicdanlılık; işin bilincinde olma, işle ilgili sorumluluk duyma, titiz ve dakik davranma,

kıyası işin gereklerini tam olarak yerine getirme şeklinde tanımlanmaktadır. Vicdanlılığın en önemli özelliği denetim ve ceza olmasa bile bu kurallara uymaktır (Suküt, 2010, s. 28).

Çalışanın mesai ücreti verilmediği halde işi tamamlamak için mesaiye kalması, işletme tarafından kendisine sağlanan mola hakkını geçirmemesi, çalışma zamanı içerisinde iş dışındaki işlerle ilgilenmemesi, geç kalmaması, devamsızlık yapmaması, örgüte ait kaynakları tasarruflu kullanması bu boyuta örnek verilebilecek davranışlar arasındadır.

Vicdanlılık yardımseverlik davranışı açısından özgeciliğe benzemekle birlikte aralarındaki en belirgin fark; özgeciliğe bireyler belirli bir kişiye yardım etmek için davranışta bulunurken vicdanlılıkta genel olarak örgüte yararlı olacak davranışlar sergilemektedir (Kurt, 2011, s. 31).

2.2.1.4. Sivil Erdem / Örgüt Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue)

Sivil erdem; makro düzeyde örgüte bağlılığı ifade etmektedir. Çalışanların yönetime gönüllü olarak katılmaları, örgütün içinde bulunduğu sektörü ve çevreyi takip etmeleri sivil erdem davranışı olarak tanımlanmaktadır. Örgüt toplantılarına katılmak, örgüt politikası ile ilgili yapıcı beyanlarda bulunmak, sektör ve çevredeki tehdit ve fırsatları örgüt yönetimine iletmek, örgüte zarar verecek olayları rapor etmek gibi davranışlar bu boyuta örnek olarak verilebilir (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, s. 525).

Sivil erdem birçok araştırmacı tarafından farklı isimlerle anılmıştır. Graham (1989) örgütsel katılım (organizational participation), George ve Brief (1992) organizasyonu korumak (protecting the organization) olarak adlandırmışlardır (akt. Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, s. 525).

2.2.1.5. Centilmenlik / Gönüllülük (Sportsmanship)

Centilmenlik, örgüt içerisindeki olumsuzluklara ve zorluklara karşı şikâyet etmeden kabullenme olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanında kişinin iş ortamında diğer çalışanlarla problem yaşasa dahi bundan şikâyet etmemesi ve grup çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutması da yine centilmenlik davranışı olarak kabul edilmektedir (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, s. 517).

Bu tanıma göre centilmen kişi, işler yolunda gitmediğinde olumlu tutumunu koruyan, diğer kişiler kendi düşüncesinde değilse bile kızmayan, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakârlık yapabilen ve diğerlerinin düşüncelerine de saygı duyan kişidir (Alioğulları, 2012, s. 36)

3. LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA VE ALT BOYUTLARINA ETKİSİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

İlk dönem liderlik araştırmalarından günümüze kadar yapılan araştırmaların temel konuları arasında lider ve takipçi arasındaki ilişki ve bu ilişkinin sonuçları önemli yer tutmaktadır.

Yapılan araştırmalar liderin; takipçilerin örgütsel bağlılığı, örgütsel yaratıcılığı, performansı, tükenmişlik düzeyleri, iş doyumu gibi pek çok tutum ve davranışları üzerindeki etkileri hakkında olmuştur. Araştırmalar örgütü veya bölümü yöneten kişinin tutumunun çalışanlar üzerinde önemli etkisi olduğunu göstermektedir. Bulguların bu yönde olması liderlik konusunun önemini ve güncelliğini yüksek tutmuştur.

Örgütsel vatandaşlık üzerine yapılan ampirik araştırmaların öncülleri dört ana kategori üzerine odaklanmıştır. Bunlar bireyin *karakteristik özellikleri*, *görev özellikleri*, *örgütsel özellikler* ve *liderlik davranışlarıdır*. Bu alandaki ilk araştırmalar (bkz. Bateman ve Organ,

1993; Organ, 1988; Smith ve diğ., 1983) çalışanların tutumları, eğilimleri ve lider desteği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmalar daha sonraki süreçte (bkz. Podsakoff ve diğ., 1996; Podsakoff ve diğ., 1990) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarını kapsayacak biçimde genişlemiştir (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, s. 526).

Birçok araştırmacı değişik liderlik davranışlarının ÖVD üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu araştırmaların ilk örneklerinden biri olan çalışmada, Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990), dönüşümcü liderlik davranışı ve ÖVD arasındaki ilişkiyi araştırmış; araştırma sonucunda ise dönüşümcü liderlik davranışının ÖVD üzerinde doğrudan olmayan, lidere olan güvenin aracılık ettiği bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Farh, Podsakoff ve Organ'ın (1990) bir kamu kurumu çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada Smith vd. (1983) iki alt boyutlu (generalized compliance, altruism) ÖVD ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre liderin adil olmasının takipçilerin ÖVD'nin diğerkâmlık (altruism) boyutunu etkilediği görülmüştür.

Podsakoff, MacKenzie ve Bommer'in (1996) yaptıkları çalışmada ise; dönüşümcü liderlik boyutları ile Organ'ın belirlediği ÖVD boyutları arasında ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda bireysel düzeyde destek sağlama ile diğerkâmlık, vicdan sahibi olma, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem arasında; vizyon oluşturma ile sportmenlik arasında ve yüksek performans bekleme ile nezaket arasında olumlu ilişkiler gözlenmiştir (akt. Arslantaş ve Pekdemir, 2007, s.269).

Ulusal düzeyde de pek çok farklı liderlik modelinin ÖVD üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik çalışmalar yapılmıştır.

Liderlik davranışı ile ÖVD arasındaki ilişki konusundaki çalışmasında Topaloğlu (2005) dönüştürücü liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Çalışma sonucunda dönüştürücü liderlik ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır.

Arslantaş ve Pekdemir (2007) dönüşümcü liderlik, ÖVD ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak bir üretim işletmesinde yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutları ile dağıtılan ve kişiler arası adaletin ÖVD üzerinde etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Aslan'ın (2009) karizmatik liderin ÖVD ilişkisinde çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin rolünü araştırdığı çalışmasında karizmatik liderlikle ÖVD arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit etmiştir. Çalışma yılının bu ilişkide negatif ve anlamlı, ücretin ise pozitif ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir.

Özer (2009) ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin lider davranış biçimlerini (dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik) algılama ve ÖVD (özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) gösterme eğilimlerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü ve sürdürümcü lider davranış biçimleri ile ÖVD'nin tüm boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Aksoy (2012) çalışmasında farklı bir liderlik modeli olan etik liderliği ele almıştır. Çalışmada etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarına anlamlı etkisinin olduğu gözlemlenmiştir.

Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı (2012) benzer bir çalışmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin ÖVD ile okul müdürlerinin dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğinin ve öğretmenlerle geliştirdikleri etkileşimin bu davranış üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışma Ankara merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan 659 öğretmen

üzerinde yapılmıştır. Değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri açıklamak için path analizi yapılmıştır. Dönüşümsel liderlik davranışı gösteren müdürler ile öğretmenlerin ÖVD arasında pozitif ve güçlü ilişki görülmüştür. Etkileşimsel liderliğin ise müdür öğretmen arasındaki etkileşim ve öğretmenlerin ÖVD üzerindeki etkisi anlamlı ve olumsuz olmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bir çalışanın çalıştığı kurumu sahiplenmesi, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurması, işletmeyi koruması geleneksel işletmecilik anlayışında önemli bir kavramdır. Bu nedenle birçok araştırmacı çalışanların ÖVD göstermelerinin altındaki nedenleri bulma arayışına girmiştir. Ulusal ve uluslararası düzeyde bu alanda birçok araştırma yapılmıştır. Uluslararası çalışmalar çok farklı alanlarda yapılmış olmalarına rağmen, ulusal düzeyde yapılan araştırmaların daha çok kamu sektöründe özellikle eğitim alanında yapıldığı görülmektedir.

Araştırma uygulama alanı perakende sektörü olması nedeniyle daha önce benzer konuda yapılmış olan araştırmalardan ayrılmaktadır. Ayrıca liderlik ve ÖVD konusunda özel sektörde çok az yapılmış olan çalışmalara da dâhil olacaktır. Bu farklılıklar literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

Araştırma sonucunda önemli performans göstergesi olduğu düşünülen ÖVD'yi liderlik davranışının etkileyip etkilemediği, etkiliyor ise *işgören odaklı*, *üretim odaklı* ve *değişim odaklı* liderlik modellerinden hangisinin ne oranda etkilediği saptanmaya çalışılacaktır. Bulgular perakende sektörü girişimci ve yöneticiler için çalışanlardan daha fazla verim alabilmeleri, dolayısıyla örgütün genel performansını artırabilmeleri için önemli bir kaynak olacaktır. Ayrıca daha sonra yapılacak olan çalışmalarda akademisyen ve araştırmacılara da katkılar sağlayacaktır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

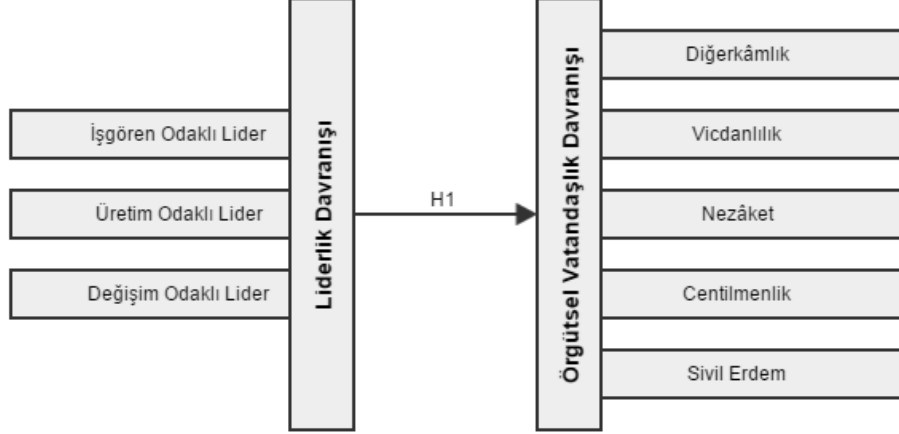
Birçok çalışmada *işgören odaklı* ve *üretim odaklı* liderlik davranışlarının çalışanların performansları üzerinde etkileri saptanmıştır. Etkileşimsel liderlik davranışı da geleneksel (*işgören odaklı* ve *üretim odaklı*) liderlik davranışlarını içine aldığından (Eren, 2010, s. 464) bu tarz çalışmalarda da benzer sonuçlar görülmektedir. MacKenzie ve Podsakoff (2001) yaptıkları araştırmada ilişki odaklı (relationship-oriented) davranışın performans üzerinde olumlu etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Hater ve Bass (1998) ise ilişki odaklı liderlik davranışının üretim ya da iş odaklı liderlik davranışından işgören performansı üzerinde daha fazla etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Yine Jung ve Avolio (1999) görev odaklı bir liderin takipçisi konumunda olan çalışanların, ilişki odaklı çalışanlara oranla daha düşük zihinsel katkıda bulduklarını tespit etmişlerdir (akt. Sahertian ve Soetjpto, 2011, s. 48-49). Graham (1995), liderlik davranışının örgütsel işbirliğini geliştirdiğini dolayısıyla ÖVD'yi de etkilediğini saptamıştır.

Lider takipçilerin tutumları üzerinde önemli etkilere sahip olabilecek durumdadır. Lider sadece örgütün tüzel kişiliğinin bir temsilcisi değildir. Aynı zamanda takipçilerin motivasyonu üzerinde de etkisi vardır. Geçmiş dönemli çalışmaların da gösterdiği üzere yöneticinin göstermiş olduğu liderlik modelinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisi olacaktır. Bu durumda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi kurulabilir.

Hipotez 1: Örgüt yöneticileri tarafından gösterilen Liderlik Davranışı takipçilerin sergilediği ÖVD'yi anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

Çalışmanın Hipotez 1 modeline ilişkin grafik *Şekil 1*'de verilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeline Ait Hipotez 1 Grafiği



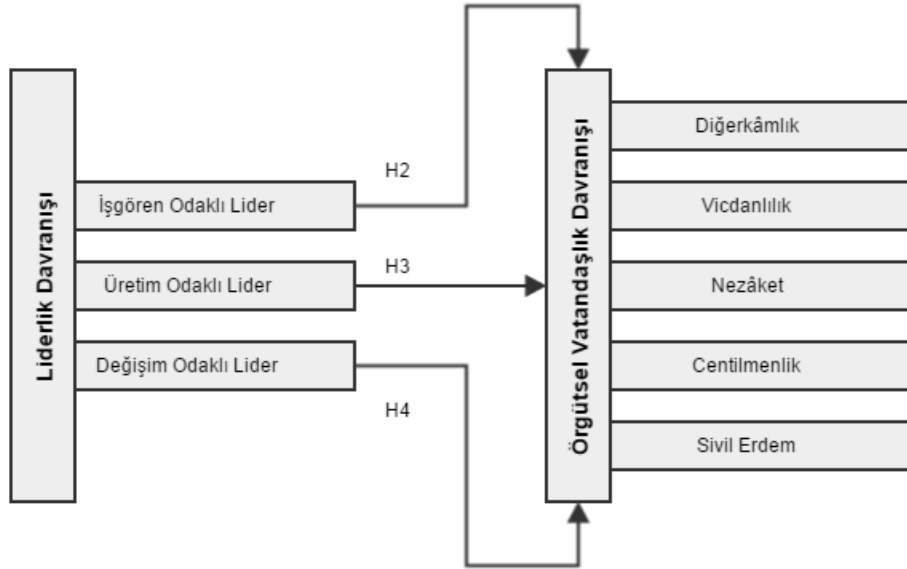
Hipotez 2: Örgüt yöneticileri tarafından gösterilen İşgören Odaklı Liderlik Davranışı takipçilerin sergilediği ÖVD'yi anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

Hipotez 3: Örgüt yöneticileri tarafından gösterilen Üretim Odaklı Liderlik Davranışı takipçilerin sergilediği ÖVD'yi anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

Hipotez 4: Örgüt yöneticileri tarafından gösterilen Değişim Odaklı Liderlik Davranışı takipçilerin sergilediği ÖVD'yi anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

Çalışmanın Hipotez 2,3 ve 4 modeline ilişkin grafik Şekil 2'de verilmiştir.

Şekil 2: Araştırma Modeline Ait Hipotez 2,3,4 Grafiği



3.3. Araştırma Örnekleme

Araştırmanın örneklemini elektronik, beyaz eşya, halı, mobilya vb. ürünlerin perakende satışını yapan zincir bir işletmenin Ege bölgesi mağazaları çalışanları oluşturmaktadır. Tablo 1’de bu mağazalar ve mağazalara ait çalışan sayıları verilmiştir.

Tablo 1: Mağaza Çalışan Sayıları ve Geçerli Katılımcılar

Mağaza	Çalışan Sayısı	Katılımcı Sayısı	Geçersiz Anket	Geçerli Anket
Aydın	31	31	0	31
Aydın / Söke	20	17	0	17
İzmir / Balçova	28	22	3	19
İzmir / Bozyaka	42	40	0	40
İzmir / Çiğli	27	22	4	18
İzmir / Gaziemir	26	22	4	18
Manisa	51	45	1	44
Manisa / Akhisar	50	47	2	45
Toplam	275	246	14	232

Veri toplama araçlarının uygulanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Toplam 275 çalışanın 246’sı araştırmaya katılmıştır. Çalışmada abartılı bulunan, ters puanlama yapan toplam 14 anket analize katılmamıştır (bkz. Tablo 1).

3.4. Araştırma Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket üç kısımdan oluşmaktadır. 36 sorudan meydana gelen ilk kısım bir üst yöneticinin göstermiş olduğu liderlik davranışını sınıflandırmak için kullanılmıştır. İkinci kısım çalışanların ÖVD gösterip göstermediklerini ölçmek için kullanılmakta ve 19 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü kısım ise katılımcıları sınıflandırmak için demografik sorulardan meydana gelmektedir.

Liderlik davranış modelini ölçmek için Ekvall ve Arvonen’in (1991) geliştirdikleri ve Tengilimoğlu’nun (2005) Türkçe ’ye uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Ekvall ve Arvonen yaptıkları bir araştırma sonucunda daha önce uzun zamandır bilinmekte olan işgören odaklı (employee-centeredness) ve üretim odaklı (production-centeredness) liderlik stillerine değişim odaklı (change-centeredness) olarak adlandırdıkları yeni bir liderlik stilini eklemişlerdir. Yaptıkları faktör analizleri bu üç liderlik modelini doğrular niteliktedir (Andersson, Dahlström ve Ekvall, 2002, s. 1).

Anket formunda liderlik davranışlarına ilişkin verilen ifadeler, yöneticinin liderlik davranış özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır. Sorular karışık verilmiştir. 14 madde *işgören odaklı* (employee-orientation) liderlik davranış özelliklerini ifade etmektedir. 12 madde *üretim odaklı* (production orientation) liderlik davranış özellikleri ifade ederken, 10 madde ise *değişim odaklı* (transformasyonel ve ya change-orientation) liderlik davranışını ifade etmektedir.

Çalışanların sergilemiş oldukları ÖVD’yi ölçmek için Basım ve Şeşen’in (2006) iki ayrı çalışmadan (Vey ve Campbell, 2004; Williams ve Shiaw, 1999) Organ’ın (1988) beş alt boyutlu ölçeğine uyumlu olarak geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Daha güçlü bir ölçek geliştirmek için her iki ölçeğin istatistiksel verilerle ortaya konulmuş güçlü yönleri kullanılmıştır (akt. Basım ve Şeşen, 2006).

Ankette *diğerkâmlık* 5 madde, *vicdanlılık* 3 madde, *nezaket* 3 madde, *centilmenlik* 4 madde ve *sivil erdem* 4 madde ile ölçülecek şekilde verilmiştir.

Hem liderlik davranışı ölçeğinde hem de ÖVD ölçeğinde ankete katılanların yargı cümlelerine hangi ölçüde katıldıklarını ölçmek üzere 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Liderlik davranışı özellikleri için oluşturulan bölümde katılımcıların değerlendirecekleri yöneticiler arasında karmaşa yaşamamaları için “*Bir üst yöneticiniz;*” şeklinde bir açıklama cümlesi verilmiş ve bu yönetici hakkında sorular sorulmuştur. ÖVD’yi ölçmek için oluşturulan bölümde ise “*Çalıştığınız mağazada;*” şeklinde bir açıklama verilmiş ve kişinin mağazada işle ve çalışma arkadaşları ile ilgili göstermiş olduğu tutumlar sorulmuştur.

3.5. İstatistiksel Analiz

Araştırma kapsamında Liderlik Davranışı Ölçeği ve Örgütsek Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerinin ve alt boyutlarının güvenilirliğinin değerlendirilmesinde iç tutarlık katsayıları (Cronbach’s Alfa) hesaplanmıştır. Hesaplamalar sonucunda tüm ölçek ve alt boyutlar güvenilir bulunmuştur.

Tablo 2: Liderlik Davranışı Ölçeği ve alt boyutları için Cronbach’s Alpha Katsayıları

	Alpha Katsayısı	
Alt Boyutlar	İşgören Odaklı Boyutu	0.942
	Üretim Odaklı Boyutu	0.916
	Değişim Odaklı Boyut	0.900
Liderlik Davranışı Ölçeği	0.971	

Tablo 3: ÖVD Ölçeği ve alt boyutları için Cronbach’s Alpha Katsayıları

	Alpha Katsayısı	
Alt Boyutlar	Diğerkâmlık Boyutu	0,800
	Vicdanlılık Boyutu	0,697
	Nezaket Boyutu	0,874
	Centilmenlik Boyutu	0,549
	Sivil erdem Boyutu	0,822
ÖVD Ölçeği	0,908	

İç tutarlık değerlendirmesine göre güvenilir olduğu belirlenen alt boyut maddelerinin toplanabilirlik özelliği olması nedeniyle her bir alt boyut için maddeler toplanıp alt boyut toplam puanları hesaplanmıştır.

Her bir alt ölçek için hesaplanan toplam puanlar varyansların homojenliği yönünden incelenmiştir. Aşağıdaki tablolarda gruplara göre varyansların homojenlik testi verilmektedir. Levene testi sonucunda eğer $p > .05$ ise varyansların homojen olduğu dolayısıyla homojen olan gruplar için parametrik testler (Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)), $p < .05$ olduğu durumlarda gruplar için parametrik olmayan testler (Kruskal Wallis Varyans Analizi (ikili karşılaştırmalarda Bonferroni düzeltmeli Mann-Whitney U Testi)) kullanılmıştır.

İki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak amacıyla İki Örneklem T Testi, ölçekler arasındaki ilişki ve ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayısı kullanılarak hesaplanmıştır. ÖVD üzerinde

bağımsız değişkenlerin etkisi basit ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılarak bulunmuştur.

3.6. Araştırma Bulguları

Her iki ölçeğe ait alt boyut puanları ve standart sapmalar *Tablo 4*'de verilmiştir.

Tablo 4: Liderlik Davranışı Ölçeği ve ÖVD Ölçeği Alt Boyut Ortalama Puanları ve Standart Sapmalar

Liderlik Davranışı Ölçeği Alt boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
İşgören Odaklı Boyutu	3,32	0,97
Üretim Odaklı Boyutu	3,64	0,85
Değişim Odaklı Boyut	3,35	0,90
ÖVD Ölçeği Alt boyutlar		
Diğerkâmlık Boyutu	3,80	0,86
Vicdanlılık Boyutu	3,70	0,90
Nezaket Boyutu	4,11	0,88
Centilmenlik Boyutu	3,56	0,77
Sivil erdem Boyutu	3,89	0,83

Bulgulardan görüldüğü üzere yöneticilerin sergilemiş olduğu liderlik biçimi olarak üretim odaklı liderlik diğer liderlik biçimlerinden daha yüksek bir puana sahiptir. ÖVD'ye bakıldığında çalışanların gösterdiği nezaket boyutu diğerlerinden daha yüksek bir puana sahiptir. Bu durum araştırmaya katılan yöneticilerin çalışanların değerlendirmelerine göre daha çok üretim odaklı lider davranışı sergilediklerini göstermektedir. Çalışanlar ise ÖVD'nin en çok nezaket alt boyutunu, en az ise centilmenlik alt boyutunu sergilemektedirler.

Ölçekler arasındaki ilişki ve ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişkiler pearson korelasyon katsayısı kullanılarak hesaplanmıştır. Tablo 5'de korelasyon analizine ilişkin çıktı verilmektedir.

Tablo 5: Liderlik Davranışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçekleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Katsayısı

	Liderlik Davranışı	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Liderlik Davranışı	1	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,637*	1

*: 0,01 düzeyinde anlamlı

Liderlik davranışı ile ÖVD ölçekleri arasındaki ilişkilere bakıldığında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki görülmektedir ($r=0,637$).

Araştırmada kullanılan her iki ölçeğin alt boyutlarının karşılıklı ilişkileri ve ilişkilere dair korelasyon katsayıları *Tablo 6*'de verilmektedir.

Tablo 6: Liderlik Davranışı Ölçeği ile ÖVD Ölçeği Alt Boyutlarına Ait İlişki ve Korelasyon Katsayıları

	İşgören	Üretim	Değişim	Diğerkâmlık	Vicdanlılık	Nezaket	Centilmenlik	Sivil Erdem
İşgören	1							
Üretim	0,864*	1						
Değişim	0,903*	0,817*	1					
Diğerkâmlık	0,499*	0,541*	0,457*	1				
Vicdanlılık	0,441*	0,520*	0,453*	0,543*	1			
Nezaket	0,399*	0,540*	0,324*	0,653*	0,569*	1		
Centilmenlik	0,531*	0,534*	0,511*	0,560*	0,459*	0,615*	1	
Sivil Erdem	0,542*	0,590*	0,493*	0,575*	0,552*	0,672*	0,547*	1

*: 0,01 düzeyinde anlamlı

Alt boyutlar arasındaki karşılıklı ilişkilere ait *Tablo 6* incelendiğinde ölçeklerin kendi alt boyutları dışında işgören odaklı liderlik ile ÖVD'nin centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasında orta düzeyde bir ilişki görülmektedir. Üretim odaklı lider alt boyutunda ise en yüksek ilişki sivil erdem alt boyutunda olmak üzere, bütün ÖVD alt boyutları ile orta düzeyde ilişki vardır. Değişim odaklı lider alt boyutunun ise centilmenlik ile orta diğer bütün ÖVD alt boyutları ile zayıf ilişkisi vardır.

Liderlik davranışı alt boyutları olan işgören odaklı lider, üretim odaklı lider ve değişim odaklı lider ile ÖVD arasındaki ilişkiye dair korelasyon katsayıları *Tablo 7*'de verilmiştir.

Tablo 7: Liderlik Davranışı Alt Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Katsayıları

	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	İşgören Odaklı	Üretim Odaklı	Değişim Odaklı
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1			
İşgören Odaklı	0,598*	1		
Üretim Odaklı	0,671*	0,864*	1	
Değişim Odaklı	0,554*	0,903*	0,817*	1

*: 0,01 düzeyinde anlamlı

Liderlik davranışı ölçeği alt boyutları ile ÖVD ölçeğinin tamamı arasındaki ilişkilere bakıldığında *işgören odaklı lider* ile ÖVD arasında orta düzeyde bir ilişki görülmektedir. *Üretim odaklı lider* ile ÖVD arasında ise diğer alt boyutlara oranla yüksek sayılabilecek oranda orta düzeyde ilişki görülmektedir. *Değişim odaklı lider* ile ÖVD arasında ise yine diğer alt boyutlarda olduğu gibi orta düzeyde bir ilişki görülmektedir. İlişkileri hepsi pozitif yönlüdür.

Liderlik davranışının ÖVD üzerindeki etkisini ölçmek amaçlı olarak, elde edilen veri doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur. Liderlik davranışı ve ÖVD arasındaki ilişkiye ait doğrusal regresyon analizine ait sonuçlar *Tablo 8*'de verilmektedir.

Tablo 8: Doğrusal Regresyon Analizinde ÖVD ile Liderlik Bağımsız Değişkeni İlişkisi
(F=157,3323; R²=0,406; p<0,001)

Değişken	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		
	β (Beta regresyon katsayısı)	<i>t</i>	<i>p</i>
Liderlik Davranışı	0,637	12,543	<0,001

Bu sonuçlara göre liderlik davranışındaki bir birimlik artış örgütsel vatandaşlık davranışında 0,637 birimlik artışa neden olmaktadır. Daha genel olarak liderlik davranışındaki bir birimlik değişim ÖVD’de 0,637 birimlik değişime neden olmaktadır. Bağımsız değişken olarak liderlik davranışı ÖVD bağımlı değişkeninin kestiriminde model içerisinde kullanılabilir (p<0,001). Bu iki değişken kullanarak oluşturulan modelin de anlamlı olduğu görülmektedir (F=157,3323; p<0,001). Liderlik davranışı değişkeni, ÖVD değişkenindeki değişimin %41’ini açıklamaktadır (R²=0,406).

Liderlik davranışı ölçeği alt boyutları olan işgören odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı lider ile ÖVD arasındaki ilişkiyi gösterir doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 9’da verilmektedir.

Tablo 9: Doğrusal Regresyon Analizinde ÖVD ile Liderlik Davranışı Alt Boyutlarının İlişkisi (F=62,589; R²=0,452; p<0,001)

Alt Boyut	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		
	β (Beta regresyon katsayısı)	<i>t</i>	<i>p</i>
İşgören odaklı	0,108	0,816	0,415
Üretim odaklı	0,614	6,221	<0,001
Değişim odaklı	-0,045	0,388	0,698

Liderlik davranışı boyutunun alt boyutlarını oluşturan iş gören odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı değişkenlerini kullanarak ÖVD değişkenindeki değişim için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonrasında kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=62,589; p<0,001).

Modelde kullanılan değişkenler incelendiğinde *üretim odaklı* alt boyut değişkeninin ÖVD kestiriminde anlamlı olduğu görülmektedir (p<0,001). Regresyon analizinin bir amacı da modelde, ilgili değişkenin diğer değişkenlerin etkileri kontrol altına alınarak etkisini ortaya koymaya çalışmaktır. Yani *işgören odaklı* ve *değişim odaklı* alt boyut değişkenlerinin tek tek ÖVD değişkeni olan modellerine bakıldığında (*işgören-ÖVD* modeli ve *değişim odaklı-ÖVD* modeli) bu değişkenlerin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu üç değişkenin ÖVD ile kurulan modeli incelendiğinde *işgören* ve *değişim* odaklı değişkenlerinin önemsiz olduğu görülmektedir (sırasıyla p=0,415; p=0,698).

Bu üç değişken, ÖVD değişkenindeki değişimin %45’ini açıklamaktadır (R²=0,452). Yani ÖVD’deki değişimin %45’i bu üç değişkenden kaynaklanmaktadır.

Araştırmaya dair hipotezlerin durumu Tablo 10’de verilmiştir.

Tablo 10: Hipotezlerin Durumu

No	Hipotez	Durum
Hipotez 1	Örgüt yöneticileri tarafından gösterilen Liderlik Davranışı takipçilerin sergilediği ÖVD'yi anlamlı ve pozitif olarak etkiler.	Kabul
Hipotez 2	Örgüt yöneticileri tarafından gösterilen İşgören Odaklı Liderlik Davranışı takipçilerin sergilediği ÖVD'yi anlamlı ve pozitif olarak etkiler.	Ret
Hipotez 3	Örgüt yöneticileri tarafından gösterilen Üretim Odaklı Liderlik Davranışı takipçilerin sergilediği ÖVD'yi anlamlı ve pozitif olarak etkiler.	Kabul
Hipotez 4	Örgüt yöneticileri tarafından gösterilen Değişim Odaklı Liderlik Davranışı takipçilerin sergilediği ÖVD'yi anlamlı ve pozitif olarak etkiler.	Ret

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile örgütler için önemli katkılar sağladığı varsayılan (Farh, Podsakoff ve Organ, 1990, s.706; Akbaş, 2011, s. 63; Çekmecelioğlu, 2011, s. 32-33; Lian ve Tui, 2012, s.59) ÖVD olarak tanımlanan davranışların yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışı ile ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmaya örneklem olarak ulusal düzeyde faaliyet göstermekte olan bir perakende işletmesinin Ege bölgesi mağazaları çalışanları seçilmiştir. Anket yoluyla toplanan veri istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

Araştırma sonucunda liderlik davranışının ÖVD ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Yapılan araştırmalar liderin; örgütün yapısı, işleyişi ve kültürü üzerinde önemli etkileri olduğu gibi takipçilerin üzerinde de önemli etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Lider çalışanları motive etmekte, ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmektedir. Geçmiş dönemli pek çok çalışma (Bass, 1985; Organ, 1988; Podsakoff vd., 1990; Howell ve Avolio, 1993; Wang, Law, Hackett, Wang, Chen, 2005; Schlechter ve Engelbrecht, 2006; Boerner, Eisenbeiss, Griesser, 2007) özellikle değişim odaklı liderin çalışanların davranışları üzerinde etkisini yansıtmaktadır (akt. Lian ve Tui, 2012, s. 59). Çalışma, bu araştırmalardan farklı olarak sadece değişim odaklı değil, işgören ve üretim odaklı liderlik davranışının da ÖVD ile ilişkisinin olduğu göstermektedir. Araştırma sonucunda üretim odaklı liderin ÖVD ile diğer boyutlardan daha yüksek bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

ÖVD üzerinde bağımsız değişkenin etkisini ölçmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizinde liderlik davranışındaki bir birimlik artışın ÖVD'de 0,637 birimlik artışa neden olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olarak liderlik davranışı ÖVD bağımlı değişkeninin kestiriminde model içerisinde kullanılabilir. Liderlik davranışı değişkeni, ÖVD değişkenindeki değişimin %41'ini açıklamaktadır.

Liderlik davranışı boyutunun alt boyutlarını oluşturan işgören odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı liderlik değişkenlerini kullanarak ÖVD değişkenindeki değişim için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonrasında kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda literatürdeki pek çok araştırmadan farklı olarak sadece üretim odaklı liderin ÖVD'nin kestiriminde anlamlı olduğu görülmektedir. Modelde kullanılan değişkenler incelendiğinde üretim odaklı alt boyut değişkeninin ÖVD kestiriminde anlamlı olduğu görülmesine rağmen işgören ve değişim odaklı lider alt boyutlarının önemsiz olduğu görülmektedir. Pek çok çalışmada değişim

odaklı liderin rol ötesi davranışlar ve ÖVD üzerinde önemli etkileri görülmesine rağmen (Arslantaş ve Pekdemir, 2007, s. 269; Çetin, Giderler ve Efeoğlu, 2012, s. 37), bu çalışmada -korelasyon analizi sonucunda orta düzey bir ilişki görülmesine rağmen, regresyon analizi sonucunda bu değişkenin ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Bu üç alt boyut, ÖVD değişkenindeki değişimin %45'ini açıklamaktadır.

İşletme içerisindeki birçok faktör insan kaynağının performansını etkilemektedir. Bunlardan en önemlilerinden biri de yönetimdir. Günümüzde yönetim ve yönetici anlayışı yerini daha öznel, mekanik olmayan liderlik kavramına bırakmıştır. Lider yöneticiden farklı olarak sadece prosedürlerin işleyişinden sorumlu olmayan, çalışanlar için bir örnek model olan, onları motive eden, çatışmaları önleyen, inanç aşılayan kişidir.

Liderin çalışanlar üzerinde etkisinin olabileceği yargısı araştırmacıları motivasyon, iş memnuniyeti verimlilik gibi performans ile ilişkili konular üzerinde çalışmaya yöneltmiştir. ÖVD'de de bu kavramlardan biridir. Çalışanın işletme içerisinde kendisine verilen görevden fazlasını yapması, örgütteki arkadaşları ile iyi geçinmesi ve onlara gönüllü yardımcı olması, işletmeyi koruması, sahiplenmesi gibi davranışları içeren ÖVD, literatüre girdiği günden günümüze kadar önemini korumuştur. Çalışanların ÖVD göstermelerine neden olan faktörler, ÖVD'nin işletmenin genel performansına etkisinden dolayı pek çok araştırmaya konu olmuştur. Bu faktörlerden biri de lider davranışları ve liderlik olmuştur.

Belirtildiği gibi ulusal düzeyde yapılmış olan araştırmalar daha çok kamu sektöründe, üretim ve eğitim işletmelerinde yapılmıştır. Perakende sektöründe yapılan bu araştırma, yöneticinin işgörene müdahalesinin çok fazla gerekli olmadığı ve işin yönteminin belirgin olduğu bu sektörlerden ayrılmaktadır (Özalp, Eren, ve Öcal, 1992, s. 170-173).

Araştırma sonucu yöneticilerin sergilemiş oldukları davranışların işgörenlerin örgüt içi davranışlarına önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir. İşgöreni anlamak, önemsemek, sahip olduğu yetenekleri ve becerileri keşfetmek yöneticinin ve işletmenin başarısı için çok önemlidir. Araştırmaya konu olan liderlik modellerinin temelinde bu davranışlar bulunmaktadır. İşgörenlerin performans açısından çok önemli olduğu kabul edilen ÖVD sergilemeleri yöneticilerin bu tür davranışlar sergilemeleri ile ilişkilidir. İşgörenlerinden yüksek performans bekleyen yöneticiler bunu göz önünde bulundurmak durumundadırlar. Bilgi çağının hızlı değişen koşulları içerisinde, farklılığı oluşturan insanın önemini fark etmemiş işletmeler hayatlarını sürdürmeyeceklerdir.

Her düzeydeki yönetici astlarının sosyal ve duygusal yapısını göz önünde bulundurarak onları motive edecek, üretim kapasitelerini artıracak, yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak hoşgörülü, adil, gelişmeyi ve katılımı teşvik edici, örgüt kültürünü benimsetici, yeniliğe açık davranışlar sergilemelidir.

Araştırma uygulama açısından çeşitli sınırlamalara rağmen, önemli bulgular sağlamıştır. Araştırmanın geliştirilmesi açısından sadece bu bulgular yeterli olmamaktadır. Özellikle farklı sektörlerde ve iş kollarında daha büyük kitlelere benzer araştırmaların yapılması bu sınırlılıkların azaltılması açısından önemlidir. Ayrıca örnekleme oluşturan mağazaların sadece Ege bölgesinden olması, sınırlılığa sebep olmaktadır. Farklı bölgelerde yapılacak benzer çalışmalar, bölgesel farklılıkların olup olmadığını göz önüne serecektir.

Çalışma perakende sektöründe yapılmıştır. Sektörler arası farklılıkların olma olasılığından dolayı gerek kamu gerekse özel sektörde değişik sektörlerde uygulamayı yapmak araştırmanın geliştirilmesi için önemlidir.

Liderlik davranışının ÖVD'nin tetikleyicisi olabilecek başka değişkenlerle birlikte araştırılması gerekmektedir. Bu ÖVD'yi ortaya çıkaran faktörün liderlik davranışı ya da

başka faktörler mi olduğunun ortaya koyulması açısından önemlidir. Liderlik davranışı ÖVD'nin ortaya çıkmasında tek başına mıdır? Destekleyici faktörler var mıdır? Soruları da üzerinde durulması gereken konulardandır.

Ulusal literatürdeki pek çok çalışmada ÖVD'nin motivasyon, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık vb. örgütsel davranış konuları ile ilişkileri araştırılmıştır. Liderlik davranışı bu gibi değişkenlerle birlikte ele alınıp ÖVD üzerindeki dolaylı ve doğrudan etkilerinin araştırılması konunun geliştirilmesi açısından önemlidir.

Sonuç olarak liderlik davranışı işgörenin davranışları üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu çalışma ve öncesinde yapılmış olan pek çok çalışmada bu yönde bulgular elde edilmiştir. Gerek uygulayıcılar açısından gerekse araştırmacılar açısından bu bulgular göz önünde bulundurulmalıdır.

KAYNAKÇA

- AKBAŞ, T. T. (2011). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 57-81.
- AKSOY, S. (2012). *Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- ALİOĞULLARI, Z. D. (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- ANDERSSON, A. L., Dahlström, B. ve Ekvall, G. (2002). Leadership Style and Managerial Type as Related to Working Climate, Gender and Personality in Terms of the Spiral Aftereffect Technique (SAT). *Lund Psychological Reports*, 3(3), 1-17.
- ARSLANTAŞ, C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- ARVONEN, J. ve Pettersson, P. (2002). Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness. *Scandinavian Journal of Management*, 101-112.
- ASLAN, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- AVOLIO, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. doi:10.1348/096317999166789
- BASIM, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 4(61), 83-102.
- BASS, B. M. ve Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4 b.). New York: Simon and Schuster. <https://books.google.com.tr/books?id=UTZ2npL2HHgC> adresinden alındı

- BASS, B. M. ve Stogdill, R. M. (1990). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* (3 b.). New York: The Free Press. 12 11, 2014 tarihinde <http://books.google.com.tr/books?id=KxLizZ3aYmUC> adresinden alındı
- CONGER, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi-Yönetim*(68), 29-47.
- ÇETİN, S. A. (2009). *Otel İşletmelerindeki İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Afyonkarahisar'daki 4 ve 5 Yıldızlı Termal Otellerde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- ÇETİN, S., Giderler, C. ve Efeoğlu, E. (2012). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Türkiye'de Yerel Yönetimlere Dair Uygulamalı Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(24), 31-51.
- ÇETİN, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 7-36.
- DAFT, R. L. (2008). *The Leadership Experience* (4 b.). Mason: Thomson South-Western.
- EREN, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (12 b.). İstanbul: Beta Basım.
- EKVALL, G. ve J., A. (1991). Change-centred Leadership: An extension of the Two Dimsional. *Scandinavian Journal of Management*(7), 7-27.
- FARH, J.-L., Podsakoff, P. M. ve Organ, D. W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- FARH, J.-L., Zhong, C.-B. ve Organ, D. W. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- GEORGE, J. M. ve Jones, G. R. (2011). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6 b.). New Jersey: Pearson Education.
- GIL, F., Rico, R., Alcover, C. M. ve Barrasa, A. (2005). Change-oriented Leadership, Satisfaction and Performance in Work Groups Effects of Team Climate and Group Potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 312-328.
- GOLM, H. (2009). *Examining the Relationship Between Transformational, Transactional, and Change-Oriented Leadership and Their Influence on Leadership Effectiveness* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Columbia University, New York.
- GRAHAM, J. W. (1995). Leadership, Moral Development and Citizenship Behavior. *Business Ethics Quarterly*(5), 43-54.
- HARDY, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I. ve Allsopp, A. J. (2010). The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 20-32.

- HELLRIEGEL, D. ve Slocum, J. (2011). *Organizational Behavior* (13 b.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- İPLİK, F. N. (2009). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(25), 107-118.
- ISHAK, N. A. ve Alam, S. S. (2009). Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Impact of Self-Esteem. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 52-61.
- JUDGE, T. A., Piccolo, R. F. ve Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- KANGE, A. E. (2006). *Governance Challenges and Opportunities: A Qualitative Exploration of Leadership in Cameroon* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Capella University, Minnesota.
- KURT, E. (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- LIAN, L. K. ve Tui, L. G. (2012). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 2(13), 59-96.
- MACKENZIE, S. B., Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- MCSHANE, S. L. ve von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior* (5 b.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- MEHTAP, Ö. (2011). *Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- ORGAN, D. W., Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- ÖZALP, İ., Eren, G. ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 161-205.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi*(16), 53-81.
- ÖZER, S. (2009). *Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Nevşehir İli Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- ÖZŞAHİN, M. ve Zehir, C. (2011). Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performans İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 47-72.

- PODSAKOFF, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 107-142.
- PODSAKOFF, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- ROBBINS, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15 b.). New Jersey: Prentice Hall.
- SAHERTIAN, P. ve Soetjipto, B. E. (2011). Improving Employee's Organizational Commitment, Self-Efficacy, and Organizational Citizenship Behavior Through the Implementation of Task-Oriented and Relationship-Oriented Leadership Behavior. *The Business Review*, 17(2), 48-60.
- SOFUOĞLU Çiçek, S. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler: Bir Model Önerisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- SÖKMEN, A. ve Boylu, Y. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 147-163.
- SUKÜT, M. (2010). *Hizmet İşletmelerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Performans Üzerine Etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fatih Üniversitesi.
- TENGİLİMOĞLU, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 23-45.
- TOPALOĞLU, G. (2005). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- WAGNER, J. A. ve Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational Behavior*. Oxon: Taylor and Francis.
- YILDIZ, N. (2011). *İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- YUKL, G. (2010). *Leadership in Organizations* (17 b.). New Jersey: Pearson.