

## Çok Yönlü Liderlik Yönelimlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi The Effect of Multidimensional Leadership Orientations on Organizational Citizenship Behavior

Ercan YAVUZ<sup>a</sup> Mustafa A. DEMİREL<sup>b</sup> Hatice AYDIN<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi, Ankara, Türkiye. [ercan.yavuz@hbv.edu.tr](mailto:ercan.yavuz@hbv.edu.tr)

<sup>b</sup>Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara, Türkiye. [mdemirel\\_7@hotmail.com](mailto:mdemirel_7@hotmail.com)

<sup>c</sup>Milli Eğitim Bakanlığı, Türkiye. [htcaydin09@gmail.com](mailto:htcaydin09@gmail.com)

### MAKALE BİLGİSİ

### ÖZET

#### Anahtar Kelimeler:

Liderlik  
Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri  
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Gönderilme Tarihi 2 Temmuz 2024  
Revizyon Tarihi 20 Eylül 2024  
Kabul Tarihi 25 Eylül 2024

#### Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

**Amaç** – Araştırmanın amacını, işgörenlerin çok yönlü liderlik yönelimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi oluşturmaktadır.

**Yöntem** – Araştırmada belirlenen bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ilişki ve etki düzeylerinin belirlenmesi amacıyla ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır. Araştırmanın evrenini Kırşehir ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işgörenler oluşturmaktadır. Örneklem hesaplaması sonucunda yeterli sayının üstünde olan 433 işgören, alt, orta ve üst kademe yöneticinin katılımı ile araştırmanın saha çalışması tamamlanmıştır.

**Bulgular** – İnsan kaynaklı çerçevenin ( $\beta=,339$ ,  $p<.001$ ), karizmatik çerçevenin ( $\beta=,151$ ,  $p<.005$ ) ve yapısal çerçevenin ( $\beta=,106$ ,  $p<.005$ ) örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Ancak politik çerçeve yöneliminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisi tespit edilmemiştir.

**Tartışma** – Örgütlerde vatandaşlık davranışının birçok kavramla ilgisi yapılan çalışmalarda görülmektedir. Bu noktada örgütler açısından büyük önem arz eden ve bir olumlu davranış geliştirme noktasında vatandaşlık davranışı ön plana çıkmaktadır. Bu açıdan çok yönlü liderlik yönelimlerini oluşturan insan kaynaklı, karizmatik, yapısal ve politik çerçeve davranışları örgüt çalışanlarının işgücü seçimini büyük ölçüde etkilemektedir.

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Keywords:

Leadership  
Multidimensional Leadership  
Orientations  
Organizational Citizenship Behaviour

Received 2 July 2024  
Revised 20 September 2024  
Accepted 25 September 2024

#### Article Classification:

Research Article

**Purpose** – The research aims to determine the effects of multidimensional leadership orientations on organizational citizenship behavior of employees.

**Design/methodology/approach** – The relational survey method was used to determine the relationship and effect levels of the dependent and independent variables defined in the research. The study population consists of the employees operating in the service sector in Kırşehir province. As a result of the sample calculation, the field study of the research was completed with the participation of 433 employees, lower, mid and executive level managers who were above the sufficient number.

**Findings** – Human resource frame ( $\beta=,339$ ;  $p<.001$ ), charismatic frame ( $\beta=,151$ ;  $p<.005$ ) and structural frame ( $\beta=,106$ ;  $p<.005$ ) have significant and positive effects on organizational citizenship behavior. However, political frame orientation has no significant effect on organizational citizenship behavior.

**Discussion** – The relevance of citizenship behavior in organizations with many concepts is seen in the studies. At this point, citizenship behavior comes to the forefront at the point of developing a positive behavior that is of great importance for organizations. In this respect, human resource, charismatic, structural, political framework behaviors, which constitute multidimensional leadership orientations, are of great importance in the workforce selection of organizational employees.

### Önerilen Atf/Suggested Citation

Yavuz, E., Demirel, M. A., Aydın, H. (2024). Çok Yönlü Liderlik Yönelimlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 16 (3), 1837-1850.

## 1. Giriş

Küreselleşme, uluslararası ticari anlaşmalar ve gelişen teknolojiye bağlı olarak taşıma sistemlerinin gelişmesi, iletişim ağının güçlenmesi, dijitalleşme, sanallık vb. unsurlar ülkeler arasındaki sınırları kaldırmış, pazarı ulusal sınırların dışına taşımıştır. Ortaya çıkan bu değişimle birlikte, örgütler değişen piyasa koşullarında rekabet edebilmek ve yaşamını sürdürebilmek için yapısal değişikliklere gitmek zorunda kalmıştır. Örgütte gerçekleştirilecek değişim ve dönüşümler ise liderler tarafından gerçekleştirilmektedir. Liderlikle ilgili çalışmalar incelendiğinde dünden bugüne çok sayıda araştırma yapıldığı çeşitli teori ve yaklaşımların ileri sürüldüğü görülmektedir. Farklı yazarlar tarafından farklı isimlerle anılan bu teori ve yaklaşımların, toplumsal ve bireysel ihtiyaçları karşılamak için kurulmuş örgütlerde insan faktörünün etkinliğinin sağlanması ve örgütsel performansın artırılmasına odaklandığı dikkat çekmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), bir örgütteki işgören bağlılığı ve performansının önemli bir kilit rolünü oluşturmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının işgören üzerindeki gelişiminde bireyin ve yöneticinin liderlik eğilimleri ve liderlik tarzları önemli bir role sahiptir. Liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi çeşitli çalışmalarda ilgi çeken bir konu yer almaktadır. Liderliğin ekip performansı üzerindeki etkisine, Appelbaum vd. (2004) tarafından yapılan çalışmada ise, ruhsal zekâ, liderlik ve örgüt kültürünün ÖVD'yi olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Ayrıca, Knippenberg ve Knippenberg (2005) liderin özverisinin liderlik etkinliğindeki rolünü vurgulamış ve lider davranışlarının sonuçları şekillendirmedeki önemine işaret etmiştir.

Literatür dönüşümcü, hizmetkâr ve otantik liderlik de dâhil olmak üzere birçok liderlik davranışının güven, bağlılık ve iş tatmini gibi çeşitli aracı faktörler vasıtasıyla ÖVD üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca çok boyutlu liderlik yönelimleri, örgüt kültürü, güven, bağlılık, adalet ve diğer faktörler örgütsel vatandaşlık davranışının şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır.

Bu etkilerin anlaşılması, kuruluşların olumlu bir çalışma ortamı geliştirmesine ve çalışan bağlılığını ve performansını artırmasına yardımcı olabileceği öne sürülmektedir. Bu ilişkilerin anlaşılması, işgörenin olumlu davranışlarını artırmak ve olumlu bir çalışma ortamı sağlamak isteyen örgütler için önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca işgören seçimi açısından örgütlerde kritik pozisyonlarda görev alacak bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışını benimsemesi açısından belirlenmiş çerçevelerden hangisinin daha çok etki sağlayacağını belirlemek örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından elzem konulardan birisidir. Alanyazında liderlikle ilgili çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen, çok yönlü liderlik yönelimlerine ilişkin çok az araştırmaya rastlanmıştır. Çok yönlü liderlik yönelimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri üzerine ise hiçbir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu noktadan hareketle liderlik yönelimlerinin (çerçevelerin) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin incelenmesi çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri

Liderlik pratikte tarihin her döneminde var olmasına rağmen, akademik olarak 1930'lu yıllardan itibaren çalışılmaya başlanmış, 1950'li yıllardan itibaren ise liderlik üzerine araştırmalar yoğunlaşmıştır (Topaloğlu ve Koç, 2017: 40). Liderlik alanında yapılan çalışmaların artması ile birlikte çalışmaların kişisel perspektiflere ve önem olgusuna göre çeşitli liderlik tanımları şekil kazanmıştır. Farklı yazarlar ve araştırmacıların, farklı bilim dallarında, değişik açılardan yapmış olduğu liderlik tanımlarına bakıldığında üzerinde görüş birliğine varılan tek bir liderlik tanımının bulunmadığı bilinmektedir (Özkara ve Arı, 2019: 45). Tanımlardaki farklı ve ortak noktaların anlaşılabilmesi için bazı araştırmacıların yapmış olduğu liderlik tanımlarına bakıldığında, liderlik, grup üyelerini ve faaliyetlerini hedefe ulaştırmaya yönelik etkileme sürecidir (Rauch ve Behling, 1984: 45; Demirdağ, 2019: 81) olarak ifade edilirken başka bir tanımda ise, belirli şartlar altında, hedeflenen, bireysel veya grup amaçlarının gerçekleştirilebilmesi adına bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkisi altına alması ve yönlendirmesi durumu (Koçel, 2015:668) olarak tanımlanabilmektedir. Ancak genel olarak tanımların belirli ortak noktalara sahip olduğu görülmektedir. Bunlar; *"belirli bir amacın bulunması, belirli bir grup insanın olması ve grubu yönlendirebilecek"* bir lidere sahip olunmasıdır.

Liderlikle ilgili çalışmalar incelendiğinde kavramın zamana, duruma ve koşullara göre değişkenlik gösterdiği görülmektedir (Şimşek ve Garipağaoğlu, 2016: 84). Liderlerin özellikleri, davranışları, takipçilerini etkileme

şekilleri, çevresel koşullar, yönetim ve organizasyon alanındaki gelişmeler vb. unsurların bu değişime sebep olduğunu söylemek mümkündür. Bu noktada tek ve doğru bir liderlik davranışının olmadığını fikri ileri sürülmüştür (Dursun vd., 2019). Tengilimoğlu (2005: 8) ise; örgütsel çevre, yönetim şekli, görevlerin yapısı, koşullar ve lider özelliklerinin liderlik tarzını belirlediğini, ihtiyaç ve koşullara göre farklı liderlik yönelimlerinin uygulanabileceğini belirtmiştir. Ayrıca Bolman ve Deal (2015) çevreyi anlama ve problem çözümü hususunda liderin çok yönlü ve detaylı bir bakış açısına sahip olması gerekliliğini vurgulamıştır (Yaşın ve Tan, 2022: 1017-1018).

Çok yönlü liderlik yönelimleri çerçevesinde, etkin yönetimin ve etkin liderliğin gerçekleşmesinin farklı bakış açıları geliştirilmesi yani modellere uyum sağlamanın önemine vurgu yapılmaktadır (Bolman ve Deal, 1991:512). Bolman ve Deal (1991), organizasyonları ve liderlerin davranışlarını tanımlamak için “yapısal”, “insan kaynağı”, “politik” ve “sembolik” olmak üzere dört çerçeve modelini geliştirmiştir (Dursun vd., 2019: 334). Bolman ve Deal’ın (2003) dört çerçeve modelinde yapısal çerçeve; liderliğin “örgütlenme” ve “planlama” boyutunu, insan kaynakları çerçevesi; örgüt için stratejik bir önem taşıyan işgören yani insan yönünü, politik çerçeve; güç yapılarını, çatışma ve uzlaşma karakterini ve son olarak sembolik çerçeve ise; örgütün en temel yapı taşı olanı oluşturan ve kimliğini yansıtan örgüt kültürü perspektifi sunmaktadır (Şimşek ve Garipağaoğlu, 2016: 84). Bu modelde yapısal ve insan kaynakları çerçevesi örgüt yönetimi ile ilgiliyken, politik ve sembolik çerçeveler örgütün liderlik yönüne vurgu yapmaktadır (Özcan ve Balyer, 2013: 139).

**Tablo 1. Bolman ve Deal (1991)’ın Liderlik Çerçevesi**

| <i>Çerçeve (Model)</i> | <i>Öne Çıkan Liderlik Vasfı</i> | <i>Liderlik Süreci</i>            |
|------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Yapısal                | Sosyal mimar                    | Analiz etme ve tasarım geliştirme |
| İnsan Kaynaklı         | Etkileyici ve hizmetkar         | Destekleyici ve güçlendirici      |
| Politik                | Savunucu oluşu                  | Savunucu ve birleştirici          |
| Karizmatik             | Duyusal ve estetik              | İlham verici                      |

**Kaynak:** Bolman ve Deal, 1991:511

**Yapısal çerçeve;** Göreve-işe-üretim yöneltmek olan liderler iş ile ilgili faaliyetlere odaklanmakta, işin teknik ya da görev yönlerini vurgulayarak grup amaçlarını gerçekleştirmek için çaba göstermektedir (Ekici, 2018: 380). Amaçlara ulaşmada iş bölümü, uzmanlaşma, eşgüdüm ve denetim gibi süreçler belirleyici rol oynamaktadır (Özdemir, 2018: 121). Bolman ve Deal (1994) yapısal yönelime sahip liderlerin; analiz ve verilere değer verdiğini, alt kademelere odaklandığını, net talimatlar belirlediğini, insanları sonuçlardan sorumlu tuttuğunu ve örgütsel sorunları yeni politika ve kurullarla ya da yeniden yapılandırma yoluyla çözmeye çalıştığını ifade etmiştir (Dereli, 2003: 30).

**İnsan kaynaklı çerçeve;** Temel varsayımı, örgütlerin insanlar için var olduğu, karşılıklı olarak birbirine ihtiyaç duyduğu, olası bir uyumsuzluk durumunda her iki tarafın da zarar göreceği şeklinde belirtilmiştir. İnsan kaynakları çerçevesi, psikoloji ve örgütsel davranış disiplinlerinden esinlenilerek ortaya çıkarılmış olup çalışanların ve örgütlerin özelliklerini ele alarak insanların doğası ve örgütler arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Özdemir vd., 2018: 553; Dursun vd., 2019: 334).

**Politik çerçeve;** Temeli siyaset bilimine dayanan politik çerçeve, örgütsel amaçlardan ziyade bireylerin ve grupların çıkarlarına odaklanmakta (Yaşın ve Tan, 2022: 1018), örgütleri bireysel ve grup çıkarlarını barındıran karmaşık siyasi arenalar olarak görmektedir (Dereli, 2003: 31). Örgütte yer alan bireyler ve gruplar kendi çıkarlarına ulaşmak için bu arenada mücadele etmektedirler (Özdemir vd., 2018: 553). Politik yönelime sahip liderler pratik ve özgün kararlar alırlar, örgüt içerisinde bireysel farklılıklar ve ilgilere önem verirler, örgütsel hedefler ve amaçlara rekabet ve uzlaşma yoluyla ulaşılacağına inanırlar (Özcan ve Balyer, 2013: 138).

**Sembolik çerçeve;** Sembolik (Karizmatik) liderler, sahip oldukları karizma ile, takipçilerine coşku ve bağlılık duygusu aşılarlar (Bayrakdaroğlu vd., 2022: 229). Törenlere, hikayelere, kutlamalara ve diğer sembolik biçimlere değer verirler (Dursun vd., 2019: 334). Ritüeller ve törenlerin sosyalleşme, istikrar, endişe ve

belirsizliği azaltma, iletişim sağlama gibi işlevleri bulunduğundan onu desteklerler (Dereli, 2003: 32). Sembollerin bireylere anlam, örgütsel amaçlara yön verdiğine inanarak beraberliğe, örgüt kültürüne ve misyona önem verirler (Özcan ve Balyer, 2013: 139). Sembolik bakış açısının, örgüt kültürü ve değerlerini ortaya çıkaracağını düşünürler (Çetintaş, 2019: 39).

## 2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek amacıyla oluşturulan örgütlerde kaos ve kargaşanın önlenmesi, etkin çalışarak verimliliğin sağlanması v.b. amaçlarla biçimsel yapıya önem verilmekte, bir takım kural ve biçimsel rol davranışları belirlenerek çalışanların bu davranışları sergilemesi beklenmektedir. Bu noktada Bernard tarafından 1930'lu yıllarda "rol dışı davranışlar" olarak ele alınmış, 1983 yılında Organ tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı veya iyi asker sendromu olarak yönetim bilimi literatürüne kazandırılmıştır (Vapur vd., 2023: 546). Organ (1988)'e göre biçimsel rol davranışlar; formal örgütlerdeki yapıların, sistemlerin, politikaların, kuralların ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması ile ilgili davranışlardır (Polat, 2007: 59). Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ya da tam olarak yer almayan, fakat bir bütün olarak örgütün işlevlerini etkin ve verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlar olarak ifade edilmektedir (Polat, 2007: 60). Başka bir tanımda Koçel (2015:530) örgütsel vatandaşlık davranışını; işgörenin biçimsel görev tanımında olmamasına ve yapmaması halinde herhangi bir yaptırımla karşılaşmayacak olmasına rağmen örgüt içerisinde gönüllü olarak yardımlaşma, alınan kararları destekleme, işletme uygulamalarını işletme dışında da destekleme, gördüğü bir problemi çözmek için çaba sarf etme gibi davranışlar sergilemesi şeklinde tanımlamıştır. Literatürde yapılan tanımlardan hareketle örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütte isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayalı olarak sergilenen rol fazlası davranışlar olduğu, örgütün performans ve etkinliğine katkıda bulunduğu anlaşılmaktadır (Sezgin, 2005: 319). Gönüllülük kavramıyla anlatılmak istenen, söz konusu davranışın çalışanın biçimsel iş tanımının gerektirdiği bir davranış olmadığı, tamamen kendi arzusuyla gerçekleştirdiği bir davranış olduğudur (İşbaşı, 2000: 4). İşgörenlerin sergilemiş olduğu bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilmesi için söz konusu davranışın;

- Örgütün ödül sisteminde doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen ya da cezalandırılmayan bir davranış olması (Karaman ve Aylan, 2012: 36),
- Gönüllü olarak gerçekleştirilmesi,
- Örgüt için fayda sağlaması (Vuran, 2019: 67), yani; örgüt, yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından olumlu algılanıp kabul edilebilir nitelikte olması (Özdevecioğlu, 2003:118) gerekmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik çok sayıda araştırma yapıldığı ve farklı boyutlandırmalar yapıldığı incelenmektedir (Organ, 1988; Williams ve Anderson, 1991; George ve Brief, 1992; Van Dyne, Graham ve Dienes, 1994; Podsakoff, MacKenzie, ve Bachrach, 2000). Organ (1998:11)'in yaptığı sınıflandırmaya göre; "özgecilik (diğerlerini düşünme /altruizm), vicdanlılık (ileri görev bilinci /constientiousness), nezaket (courtesy), sivil erdem (örgütün gelişimine destek verme /civic virtue) ve gönüllülük (sportmenlik, centilmenlik /sportmanship)" boyutları bu çalışmanın kuramsal yapısını oluşturmaktadır.

- *Özgecilik (Diğergamlık)*: Özgecilik diğerlerini düşünme, yardımseverlik olarak da ifade edilmektedir. Organ (1988) özgeciliği; örgütle ilgili görev ve sorunlarda, çalışanların diğer işgörelere yardım etmek amacıyla sergilediği doğrudan ve dolaylı tüm gönüllü davranışlar şeklinde tanımlamıştır (Polat, 2007: 68). Özgecilik boyutunda işin gerektirdiği başarıyı gösteremeyen ya da işin yapılmasında zorluk çeken bir işgörelere yardımcı olma davranışı öne çıkmaktadır (Sezgin, 2005: 323). Özgecilik, örgütteki bireylerin bilgi ve becerilerini çalışma arkadaşları ile paylaşması şeklinde de ifade edilmektedir (Ergin, 2022: 56).
- *Vicdanlılık (İleri görev bilinci)*: Organ (1990:55)'in işle ilgili konularda titiz olma, vaktinde gelme, örgütsel kaynakları etkin kullanma ve koruma şeklinde özetlediği (Özcan, 2015, s.50) vicdanlılık boyutu, işgörenlerin örgütün kurallarını, düzenlemelerini ve prosedürlerini içsel olarak kabul etmesi ve herhangi denetim olmasa bile kural ve prosedürlere uymasını içeren davranışları ifade etmektedir (Bitmiş vd., 2014: 5). Vicdanlılık; işgörenlerin biçimsel olarak belirlenmiş rol ve görevlerinin dışına çıkarak, örgütün etkinliğini ve verimliliğini olumlu yönde etkileyecek davranışlar sergilemek için gönüllü olmasıdır (Vapur vd., 2023: 547). Uzun süreli dinlenmelerden kaçınma, işe erken gelme ve

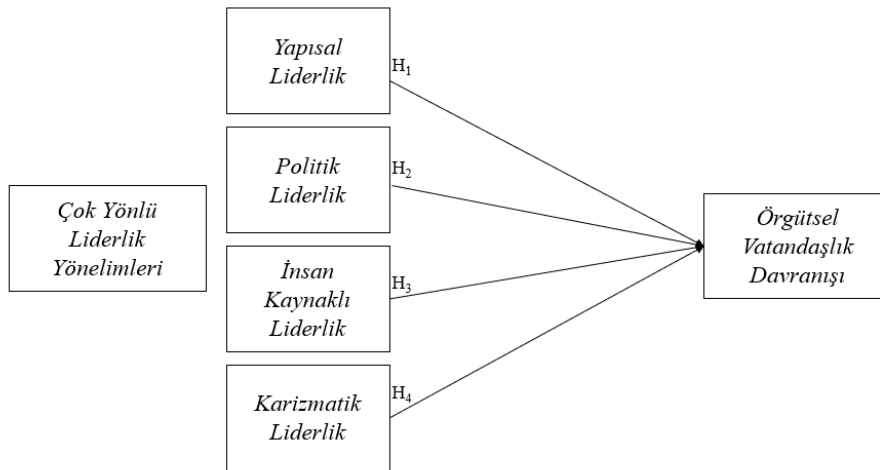
geç ayrılma, işle ilgili görüşmelere ya da toplantılara zamanında katılma, görevini zamanında tamamlama vb. davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu içerisinde değerlendirilmektedir (Özcan, 2015: 50).

- **Nezakət:** Örgütlerde işbölümüne bağlı olarak çalışanlar arasındaki karşılıklı olumlu iletişimi ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 121). İlk olarak Organ (1988) tarafından dile getirilen nezaket boyutu, örgütteki görevleri nedeniyle koordineli çalışması gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen işgörenlerin sergilemiş olduğu olumlu davranışlardır. (İşbaşı, 2000: 29). Önceden haber verme, hatırlatma, bilgi alışverişi ve danışma örnek olarak verilebilir (Karaman ve Aylan, 2012: 40). Örgütle ilgili kararlar alınmadan önce etkilenme olasılığı bulunan işgörenlerin fikir ve görüşlerine başvurulması, önemli konularda çalışanların bilgilendirilmesinin sağlanması nezaket boyutu çerçevesinde değerlendirilmektedir (Yavuz ve Karakaya, 2021: 1238).
- **Sivil Erdem:** Sivil erdem örgüte makro düzeyde olan ilgiyi ve bağlılığı temsil etmektedir (Bitmiş vd., 2014: 6). İşgörenlerin örgütün politik yaşamına, toplantılarına ve kararlarına sorumluluk içerisinde en üst düzeyde aktif olarak katılmasını, mesleki ve sosyal açıdan rol almasını ifade etmektedir (Altay, 2015: 34). Çalışanların, yönetime katılma hususunda gönüllük göstererek problem çözümlerine aktif katkı sağlaması, örgütsel stratejilerle ilgili önerilerde bulunması, fırsat ve tehditlerle ilgili düşüncelerini paylaşması vb. faydalı davranışlar sergilemesi bu boyut çerçevesinde değerlendirilmektedir (Demirel vd., 2012: 6).
- **Gönüllülük (Sportmenlik- Centilmenlik):** Gönüllülük; örgütte ortaya çıkan problemlere karşı hoşgörülü olmayı, çalışanların gerginliğe neden olabilecek davranışlardan kaçınmalarını ve şikayet etmeden karşılaştıkları sıkıntılara katlanmalarını ifade etmektedir (Sezgin, 2005: 324). Podsakoff ve arkadaşları (2000) gönüllülük boyutunun daha geniş çerçeveden ele alınması gerektiğini ifade ederek sadece olumsuzluklarla karşılaşıldığında şikayet edilmemesi değil, işler yolunda gitmediği zamanlarda da olumlu tutum ve davranış sergilenebilmesi, örgüt çıkarları için gerekirse kişisel çıkarlardan fedakarlık yapılabilmesi gibi davranışları da kapsadığını belirtmiştir (Bitmiş vd., 2014: 6).

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma kapsamında, nedensel araştırma modeli olarak da bilinen ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır (Altunışık vd., 2023:111). Bu modelde, değişkenlerin birlikte ele alındığında gösterdiği değişimler ve bu değişimlerin yönü incelenmektedir. Araştırmada, iki veya daha fazla değişkenin etkileri ve bu etkilerin derecesi belirlenerek ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır (Yavuz vd., 2022:3348). Bu çerçevede, araştırma modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

H<sub>1</sub>: Yapısal liderlik yöneliminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Politik liderlik yöneliminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: İnsan kaynaklı liderlik yöneliminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

*H4: Karizmatik liderlik yöneliminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

### 3.2. Evren ve Örneklemi

Kırşehir ilinde hizmet sektöründe yer alan kamu ve özel işletmelerde/kurumlarda faaliyet gösteren işgörenler ile alt, orta ve üst kademe yöneticiler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Evren büyüklüğü Türkiye İş Kurumu (2023) verilerine göre, 29,168 olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında evren içerisindeki tüm çalışanlara ulaşılmamışının güç olması neticesinde olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Altunışık vd., 2023: 152). Bu noktada alanda sıklıkla kullanılan örneklem hesaplama yöntemlerinden biri olan Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından ortaya konulan " $\alpha=0,05$ " için güven düzeyinde otuz bin ve üzeri evren büyüklüğünü temsil eden 379 örneklem büyüklüğü esas alınmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmanın saha araştırması aşamasından önce bu çalışmanın etik onayı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan 14.06.2023 tarih ve 06 sayılı (Araştırma Kodu: 2023/194) toplantıda verilmiştir. Bu çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına karar verilmiştir. Daha sonra çalışmanın verileri araştırmacılar tarafından 2023 yılı 4 Temmuz-5 Eylül tarihleri arasında nicel veri elde etme yöntemlerinden olan anket tekniği vasıtasıyla 433 katılımcıdan yüz yüze ve çevrimiçi olarak veriler toplanmıştır.

### 3.4. Veri Toplama Aracı

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgi formu yer almaktadır. İkinci bölümde Dursun vd. (2019) tarafından geliştirilen "Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ)" yer almaktadır, bu ölçek toplam 4 alt boyut ve 19 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik düzeyi " $\alpha=0,921$ " olarak hesaplanmıştır. Üçüncü bölümde ise Vey ve Campbell (2004) tarafından geliştirilen Basım ve Şeşen (2006) tarafından uyarlama çalışması yapılmış ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek 19 ifade ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik düzeyi " $\alpha=0,902$ " olarak hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin "yüksek derecede güvenilir" (" $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ") değerlere sahip olduğu belirlenmiştir (Altunışık vd., 2012:135).

### 3.5. Verilerin Analizi

Çalışma kapsamında elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik paket programına aktarılarak verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Frekans analizi, güvenilirlik analizi, normallik testi, korelasyon ve regresyon analizine tabi tutulmuştur.

## 4. Bulgular

Araştırmanın bulguları, tablo ve grafikler ile görselleştirilerek sunulmuştur. Bu şekilde, elde edilen verilerin daha anlaşılır bir şekilde yorumlanması ve sonuçların daha kolay anlaşılması hedeflenmiştir (Pallant, 2016).

Katılımcıların demografik bilgilerine açıklanmasına yönelik frekans ve yüzde dağılımlarını belirlemek amacıyla betimsel istatistiklerden (frekans analizi) yararlanılmıştır. Veriler frekans (n) ve yüzde (%) dağılımları ile kullanılarak açıklanmıştır.

**Tablo 2. Betimsel İstatistikler**

| Değişkenler  | n                    | %   |      |
|--------------|----------------------|-----|------|
| Doğum Tarihi | 1945-1964            | 6   | 1,4  |
|              | 1965-1979            | 182 | 42,0 |
|              | 1980-1999            | 238 | 55,0 |
|              | 2000 yılı ve sonrası | 27  | 1,6  |
| Cinsiyet     | Erkek                | 259 | 59,8 |
|              | Kadın                | 174 | 40,2 |

|                          |                      |            |             |
|--------------------------|----------------------|------------|-------------|
| Eğitim Durumu            | Ön lisans            | 46         | 10,6        |
|                          | Lisans               | 263        | 60,7        |
|                          | Lisansüstü           | 124        | 28,6        |
| Medeni Hal               | Evli                 | 341        | 78,8        |
|                          | Bekar                | 92         | 21,2        |
| Kurumdaki Çalışma Süresi | 1 yıldan az          | 25         | 5,8         |
|                          | 1-5 yıl              | 133        | 30,7        |
|                          | 6-10 yıl             | 101        | 23,3        |
|                          | 11-15 yıl            | 80         | 18,5        |
|                          | 16 yıl ve üzeri      | 94         | 21,7        |
| Mesleki Kıdem            | 1 yıldan az          | 14         | 3,2         |
|                          | 1-5 yıl              | 38         | 8,8         |
|                          | 6-10 yıl             | 61         | 14,1        |
|                          | 11-15 yıl            | 97         | 22,4        |
|                          | 16 yıl ve üzeri      | 223        | 51,5        |
| Gelir Durumu             | 8500-10250 TL        | 40         | 9,2         |
|                          | 10251-15000 TL       | 74         | 17,1        |
|                          | 15001-20000 TL       | 203        | 46,9        |
|                          | 20000 TL'den fazla   | 116        | 26,8        |
| Pozisyon                 | İşgören-Memur        | 312        | 72,1        |
|                          | Alt Kademe Yönetici  | 37         | 8,5         |
|                          | Orta Kademe Yönetici | 71         | 16,4        |
|                          | Üst Kademe Yönetici  | 13         | 3,0         |
| <b>Total</b>             |                      | <b>433</b> | <b>%100</b> |

Tablo 2’de araştırmaya katılan işgörenlerin sosyo-demografik durumları incelendiğinde; işgörenlerin doğum tarihi dağılımları incelendiğinde %1,4’ünün (n=6) 1946-1964 yılları arası, %42,0’sinin (n=182) 1965-1979 yılları arası, %55,0’inin (n=238) 1980-1999 yılları arası ve %1,6’sının (n=27) ise 2000 yılı ve sonrası doğum tarihlerine sahip olduğu görülmektedir. İşgörenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde %59,8’inin (n=259) kadın katılımcı, %40,2’sinin (n=162) ise erkek katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Eğitim durumları incelendiğinde işgörenlerin; %10,6’sının (n=46) ön lisans düzeyinde, %60,7’sinin (n=263) lisans düzeyinde ve

%28,6'sının (n=124) ise lisansüstü düzeyinde eğitim durumuna sahip olduğu görülmektedir. İşgörenlerin medeni durumları incelendiğinde %78,8'inin (n=341) evli, %21,2'sinin (n=92) ise bekar katılımcıların yer aldığı belirlenmiştir. İşgörenlerin kurumdaki/işletmedeki çalışma süreleri incelendiğinde %5,8'inin (n=25) 1 yıldan az, %30,7'sinin (n=133) 1-5 yıl arası, %23,3'ünün (n=101) 6-10 yıl arası, %18,5'inin (n=80) 11-15 yıl arası, %21,7'sinin (n=94) 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. İşgörenlerin mesleki kıdem süreleri incelendiğinde, %3,2'sinin (n=14) 1 yıldan az, %8,8'inin (n=38) 1-5 yıl arası, %14,1'inin (n=61) 6-10 yıl arası, %22,4'ünün (n=97) 11-15 yıl arası, %51,5'inin (n=223) ise 16 yıl ve üzeri mesleki kıdem aralığına sahip olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin gelir durumu dağılımlarına bakıldığında, %9,2'sinin (n=40) 8500-12500 TL arası, %17,1'inin (n=74) 12501-15000 TL arası, %46,9'unun (n=203) 15001-20000 TL arası ve %26,8'inin (n=116) 20000 TL üzeri gelir durumuna sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma pozisyonu durumları incelendiğinde, %72,1'inin (n=312) işgören pozisyonunda, %8,5'inin (n=37) alt kademe yönetici pozisyonunda, %16,4'ünün (n=71) orta kademe yönetici pozisyonunda ve %3,0'ünün (n=13) ise üst kademe yönetici pozisyonunda görev yaptığı incelenmiştir.

**Tablo 3. Normallik Dağılımı**

|  | Çarpıklık | Basıklık | Durum  |
|--|-----------|----------|--------|
| Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği            | ,043      | ,110     | Normal |
| Politik Liderlik (ÇYLY Ölçeği Alt Boyutu)        | -,321     | ,681     | Normal |
| İnsan Kaynaklı Liderlik (ÇYLY Ölçeği Alt Boyutu) | -,217     | -,169    | Normal |
| Karizmatik Liderlik (ÇYLY Ölçeği Alt Boyutu)     | -,234     | ,428     | Normal |
| Yapısal Liderlik (ÇYLY Ölçeği Alt Boyutu)        | -,452     | ,230     | Normal |
| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği            | ,053      | -,513    | Normal |

Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik analizi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1,5$  arasında olması normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. -1,5 ile +1,5 aralığının kalan çarpıklık ve basıklık değerleri, büyük ölçüde normal bir dağılıma sahip olduğu saptanmıştır (Tabachnick vd., 2013).

Bağımsız değişken alt boyutları ve bağımlı değişken arasındaki ilişki durumunun incelenmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen "r" katsayısı şu şekilde yorumlanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2018:232):

- 0-0,29 arası zayıf düzeyde ilişki,
- 0,30-0,64 arası orta düzeyde ilişki,
- 0,65-0,84 arası kuvvetli düzeyde ilişki
- 0,85-1 arası çok kuvvetli ilişki

**Tablo 4. Korelasyon Analizi**

| Korelasyonlar                                    |                                |        |
|--|--------------------------------|--------|
|  | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı |        |
| Politik Liderlik (ÇYLY Ölçeği Alt Boyutu)        | r                              | ,361** |
|  | p                              | ,000   |
| İnsan Kaynaklı Liderlik (ÇYLY Ölçeği Alt Boyutu) | r                              | ,470** |
|  | p                              | ,000   |
| Karizmatik Liderlik (ÇYLY Ölçeği Alt Boyutu)     | r                              | ,360** |
|  | p                              | ,000   |
| Yapısal Liderlik (ÇYLY Ölçeği Alt Boyutu)        | r                              | ,335** |
|  | p                              | ,000   |
| ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$                       |                                |        |



Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre; çok yönlü liderlik yönelimi alt boyutlarını oluşturan politik liderlik ( $p<0,01$ ,  $r=,361^{**}$ ), insan kaynaklı liderlik ( $p<0,01$ ,  $r=,470^{**}$ ), karizmatik liderlik ( $p<0,01$ ,  $r=,360^{**}$ ) ve yapısal liderlik ( $p<0,01$ ,  $r=,335^{**}$ ) davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta şiddette ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5. Çoklu Regresyon Analizi**

|                         | B    | SH   | Beta | t     | p    | R    | R <sup>2</sup> | Tolerance | VIF   |
|-------------------------|------|------|------|-------|------|------|----------------|-----------|-------|
| Sabit                   | ,573 | ,323 |      | 1,776 | ,000 | ,529 | ,280           |           |       |
| Politik Liderlik        | ,019 | ,013 | ,084 | 1,465 | ,144 |      |                | ,528      | 1,894 |
| İnsan Kaynaklı Liderlik | ,109 | ,016 | ,339 | 6,998 | ,000 |      |                | ,749      | 1,335 |
| Karizmatik Liderlik     | ,038 | ,014 | ,151 | 2,724 | ,007 |      |                | ,572      | 1,749 |
| Yapısal Liderlik        | ,033 | ,015 | ,106 | 2,187 | ,029 |      |                | ,749      | 1,336 |

Çok yönlü liderlik yönelimlerinin alt boyutları olan politik liderlik, insan kaynaklı liderlik, karizmatik liderlik ve yapısal liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla çok değişkenli doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Modelin, VIF değerleri en yüksek 1,894 olarak hesaplanmış olup, VIF değeri en üst sınır olarak kabul edilen 4'ten düşük olduğu görülmektedir. Modelde tolerans değeri ise en düşük ,528 olduğu incelenmiştir. Bu değere bakıldığında, kabul edilebilir en alt sınır olan 0,10'dan yüksek olduğu belirlenmiştir (Hair vd., 2010). Tolerance ve VIF değerleri açısından, modelde bağımsız değişkenler arasında Çoklu Doğrusal Bağlantı problemi olmadığı görülmektedir. Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli,  $F=39,860$ ,  $p<.001$  değeri ve bağımlı değişkendeki toplam varyansın %28 oranında ( $R^2=.280$ ) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Buna göre, insan kaynaklı çerçeve ( $\beta=,339$ ,  $p<.001$ ), karizmatik çerçeve ( $\beta=,151$ ,  $p<.005$ ) ve yapısal çerçeve ( $\beta=,106$ ,  $p<.005$ ) örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir. Öte yandan politik çerçevenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisi tespit edilmemiştir. Bu doğrultuda, " $H_1$ ,  $H_3$  ve  $H_4$ " hipotezleri desteklenirken " $H_2$ " hipotezi desteklenmemiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın amacını, işgörenlerin çok yönlü liderlik yönelimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi oluşturmaktadır. Bu kapsamda Kırşehir ilinde kamu ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren kamu kurumlarında ve özel işletmelerde çalışan işgörenler üzerinde çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılarak veriler toplanmıştır. Verilerin analizi ışığında bulgular raporlanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, işgörenlerin liderlik yönelimlerinin ortalamaları neticesinde insan kaynaklı, karizmatik ve yapısal yönelimlerin en yüksekten en düşüğe doğru sıralandığı sonucuna varılmıştır. Çalışmanın bulguları, literatürdeki benzer çalışmalarla tutarlı ve bazı açılardan da farklılıklar göstermektedir. Araştırma neticesinde modelin VIF ve tolerans değerleri, bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığını ve regresyon modelinin güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair vd. 2010).

İnsan kaynaklı çerçeve, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir. Bu sonuç doğrultusunda, temelinde insan kaynağını ön plana çıkartan örgütlerde işgörenlerin daha yüksek performans göstereceği fikri savunulmaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı ve onlara destek olan liderlerin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığına dair literatürdeki çalışmaları desteklemektedir (Podsakoff vd., 2000). İnsan kaynaklı çerçevenin, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırarak, onların

örgüt için gönüllü olarak ekstra çaba göstermelerini sağladığı görülmektedir (Ehrhart, 2004). Bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışı gelişimi olumlu anlamda desteklenmektedir. İşgörenlerin çalışma arkadaşlarının problemlerine karşı duyarlı olmaları, fikirlerini önemsemeleri, sorunların çözümünde gayret göstermesi ve en önemlisi örgütsel vatandaşlık davranışında temelinde olan informal biçimde yani resmi görev tanımı dışında çalışma arkadaşlarına yardım etmesinin vatandaşlık davranışına olan eğilime katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çok yönlü liderlik yaklaşımının bir diğer çerçevesini oluşturan karizmatik yönelim örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Temelinde örgüt kültürü ve değerlerini ön plana çıkartan ve ritüel geliştirme veya törenler aracılığıyla sosyalleşme, istikrar, endişeleri ortadan kaldırma ve iletişim sağlama gibi işlevleri destekleyici davranışlar göstermesinin vatandaşlık gelişimine üzerinde katkı sağlayabileceği fikri ön plandadır. Bu çerçevede öne sürülen vizyoner yaklaşımlar ve ilham verici iletişim becerileri ile örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik edebilmektedir (Waldman vd., 1990). Bu noktadan hareketle, yeni fikirler ortaya koyması, tüm zorluklara rağmen başarıya odaklanması ve doğru kararlar almada başarı göstermesi gibi durumlar örgütsel vatandaşlık davranışına olan eğilime pozitif katkı sağlamaktadır.

Son olarak yapısal çerçeve boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir. Bu noktada grup dinamiği içerisinde çalışma kabiliyetini oluşturan yapısal çerçeve örgütsel vatandaşlık davranışının gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Yapısal liderlik, organizasyonel yapıların ve süreçlerin net bir şekilde tanımlanmasını sağlayarak, çalışanların rollerini ve sorumluluklarını daha iyi anlamalarını ve buna göre davranmalarını sağlar (Bolman ve Deal, 2008). Bu durum, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Podsakoff vd., 2000). Yapısal çerçevenin işgörende varoluşu ve gelişimi, gönüllük temelinde sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı açısından sorumluluk alma ve örgüt içi gerginlik durumlarında çatışmalara engel olma yetisini ortaya çıkarmaktadır. Bu olumlu katkı örgütlerin problem çözme açısından gelişimini destekleyecektir.

Çalışmada, politik liderliğin ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, alanyazındaki bazı çalışmalarla desteklenmektedir. Örneğin, politik liderlik, genellikle bireysel çıkarları ön planda tutma eğilimiyle ilişkilendirildiğinden, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz etkileyebilir (Vigoda-Gadot, 2007). Politik liderlerin, çalışanlar arasında güven eksikliği yaratabileceği ve bu durumun da ÖVD'yi azaltabileceği belirtilmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992).

### Kaynakça

- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Akdöl, B. (2015). Hizmetkâr Liderlik. İstanbul: Der'ın Yayınları.
- Altunışık, R., Boz, H., Gegez, E., Koç, E., Sıgı, Ü., Yıldız, E., ve Yüksel, A. (2022). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Yeni Perspektifler. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Doré, I., & Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust. *Management Decision*, 42(1), 13-40. <https://doi.org/10.1108/00251740410504412>
- 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.
- Aydın, İ. (2004). Örgüt İçi Eğitim Kapsamında Etkin Takım Yapılarının Oluşturulması Sürecinde Etkili Liderliğin Rolü (Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algularına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19): 73-84.

- Basım, H. N. ve Şeşen, H., (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83–101.
- Bayrakdaroğlu, Y., Şenel, E. ve Karakuş, K. (2022). Çok Yönlü Liderlik ile Duygu Düzenleme Arasındaki İlişki. *Spor Eğitim Dergisi*, 6(3), 228-239.
- Bitmiş, M. G., Sökmen, A. ve Turgut, H. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 1-14.
- Bolman, L. G. ve Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management*, 30(4), 509–534.
- Bolman, L. G., ve Deal, T. E. (2003). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (3rd ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. Jossey-Bass.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2015). Think—or sink: Leading in a VUCA world. *Leader to Leader*, (76), 35-40.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (55), 547-570.
- Choi, J. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 467-484. <https://doi.org/10.1002/job.433>
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2004(2), 91-108.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 74-84.
- Çetintaş, Y. (2019). *Karate Antrenörlerinin Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bartın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bartın.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demirdağ, Ş., A. (2019). *Otel İşletmelerinde Rekreasyonel Liderliğin İş Etiğine Etkisi: Animasyon Personeli Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M. F. (2012). İşletme Kültürü ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Akademik Bakış Dergisi*, 29, 1-17.
- Dereli, M. (2003), *A Survey Research of Leadership Styles of Elementary School Principles*, Unpublished Master Thesis, Middle East Technical University Faculty of Education, Ankara.
- Doğan, T. G. B., Doğan, S. ve Aykan, E. (2021). Liderlik Tarzlarının Bibliyometrik Analizi. *Erciyes Akademi*, 35(1), 161-189.
- Dursun, M., Günay, M. ve Yenel, İ. F. (2019). Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ): Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(2), 333-347.
- Duyan, E. C. ve Dierendonck, D., V. (2014). Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları*, 49(1), 1-32.
- Ekici, F. Y. (2018). Okul Öncesi Öğretmenlerinin ve Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Liderlik Yönelimleri. *International Journal of Academic Value Studies*, 4(19), 379-392.
- Ergin, Ö. (2022). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Ulusal ve Uluslararası İşletmeler Üzerinde Bir Analiz*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Şırnak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Şırnak.

- George, J. M. ve Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hamarat, M. (2010). *Liderlik Ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Horner, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present and Future, *Team Performance Management*, 3(4), 270-287.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Karaka, M. (2023). *Gençlik Kulüpleri Çalışanlarının Liderlik Yönelimlerinin Özgüvenleri Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Keleş, Y. Ve Pelit E. (2009). Otel İşletmesi İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (5-2), 24-45.
- Kılıç, C. K. ve Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30): 106 – 113.
- Knippenberg, B. ve Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 25-37. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.25>
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi – Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler*. (İkinci Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. (16. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Küçük, B. ve Yavuz, E. (2021). Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 453-472.
- Küçük, K. ve Yavuz, E. (2018). Hizmetkâr Liderlik: Gandhi Örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*. 1(2), 81-93.
- Maxwell, J. C. (1999). *Liderlik Nitelikleri*. (Çev. İbrahim Şener), İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Organ, D. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books
- Owens, J. (1976). The Uses of Leadership Theory. In: H. Hicks and J. Powell (Eds.), *Management Organization and Human Resources*, pp. 226, New York: McGraw-Hill.
- Özcan, G.T. (2015). *Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özcan, K. ve Balyer, A. (2013). Liderlik Oryantasyon Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1), 136-150.
- Özdemir, M. (2018). Liderlik Yönelimi ve Politik Beceri Arasındaki İlişkinin Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 19(1), 116-134.
- Özdemir, Y., Buyruk, H. ve Güngör, S. (2018). Öğretmen Adaylarının Eleştirel Düşünme Eğilimi ile Liderlik Yönelimleri Arasındaki İlişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 548-571.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.

- Özkara, Z. U. ve Arı, G. S. (2019). Örgütlerde Güven ve Liderlik Kavramlar- Kuramlar- Modeller ve Uygulama (Birinci Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Öztürk, S. (2020). *Kurum Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kastamonu Üniversitesi Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual* (6th ed.). London: McGraw-Hill Education.
- Paksoy, M. (2021). İşletme Yönetiminde Yetki, Güç ve Liderlik. İçinde: D. Bingöl (Edt.), *Yönetim ve Organizasyon*. ss: 99-122, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & 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.
- 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.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In *Leaders and managers* (pp. 45-62). Pergamon.
- Sağlam, F. T. (2014). *Yönetici Hemşirelerin Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schaubroeck, J., Lam, S., & Peng, A. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance.. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871. <https://doi.org/10.1037/a0022625>
- Serinkan, C. (2007). Günümüz Yönetim Dünyasında Önemli Bir Yeri Olan Liderlik Kavramı ve Liderlerin Özellikleri. *Türk İdare Dergisi*, 79, (454), 16-36.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Şimşek, E. Garipağaoğlu, B. Ç. (2016). Bolman ve Deal'ın Dört Çerçeve Modeline Göre Akademik Liderlerin Liderlik Yaklaşımlarının İncelenmesi. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17(1), 81-94.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Pearson.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Topaloğlu, M. ve Aydın, İ. (2005). Örgütlerde Etkin Takım Yapılarının Oluşturulması Sürecinde Etkili Liderliğin Rolünün Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Tarafından Algılanması Üzerine Bir Uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2005(2), 93-112.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2017). Yönetim ve Organizasyon, Kavramlar – Teoriler –Yaklaşımlar. (Güncellenmiş Üçüncü Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Tuğsal, T. (2019). Liderlik Teorileri ve Özellikler Yaklaşımı. İçinde: T. Tuğsal (Edt.), *Liderlik ve Kurumsal Yönetim Teori ve Güncel Araştırmalar*. ss: 15-29, Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Türk Dil Kurumu, (2015). Bilim ve Sanat Terimleri Sözlüğü. URL: <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 01.06.2023.

- Ulukan, C. (2018). Liderlik ve Motivasyon. İçinde: G. N. Zeytinoğlu (Edt). *Yönetim ve Organizasyon*. ss: 144-169, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., ve Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Vapur, M., Yavuz, E. ve Demirel, M. A. (2023). İşgörenlerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Tükenmişlik İlişkisinde Etkileşimci Liderliğin Aracı Rolü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(1), 545-558.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21, 377-405.
- Vuran, Y. (2019). Karizmatik Liderlik. (Birinci Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Studies*, 15(4), 381-394.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Studies*, 15(4), 381-394.
- Wein Kauf, K. ve Hoegl, M. (2002). Team Leadership Activities in Different Project Phases. *Team Performance Management*, 8, (7-8), 171-182.
- Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Yaşın, İ. ve Tan, M. (2022). Beden Eğitimi Öğretmenleri ile Farklı Branşlardaki Öğretmenlerin Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5(4), 1016-1034.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yavuz, E. ve Bodur, M. (2023). Örgütlerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmetkar Liderlik İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (39), 92-106.
- Yavuz, E. ve Karakaya, G. (2021). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Yaklaşımını Benimseyen Örgütlerde Örgütsel Vatandaşlık Algısının Oluşumunda Stratejik Liderliğin Aracılık Rolü. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 7(36), 1235-1247.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 1(2), 17-34.
- Yavuz, E., Topaktaş, G., Çelik, E., ve Demirel, M. A. (2022). Toksik liderlik ve psikolojik şiddetin örgütsel güvene etkisi: hizmet sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 3344-3355.
- Yavuz, E., Yayla, Ö. ve İpek, M. (2017). Üniversitelerde Çalışan İdari Personelin Örgütsel Vatandaşlık Algısı Üzerine Bir Alan Araştırması: Ankara Örneği. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4(3), 122-133.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, T. (2021). *Üniversite Öğrencilerinin Liderlik Özellikleri Üzerine Bir Alan Araştırması: Fırat Üniversitesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik. (Birinci Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.