

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN PROSOSYAL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE İMALAT ENDÜSTRİSİNDE BİR ARAŞTIRMA^{1,2}

DOI NO: 10.5578/jeas.66186

HÜLYA ÖCAL³, AHMET SARNIÇ⁴

ÖZET

Bireyler, kişilik ve değerlerinin etkisiyle prososyal davranışlara yönelebilir. Bu davranışlar yalnızca sosyal çevre ile sınırlı değildir. Birey zamanının önemli bir bölümünü harcadığı iş yaşamında da karşılıksız ve çıkarsız biçimde prososyal davranışlar geliştirebilir. Dönüştürücü liderler ise, örgütlerde prososyal davranışların geliştirilmesine ve bu davranışların örgüt ve toplum adına değer yaratabilecek sürekli davranışlara dönüşmesine katkı sağlayabilirler. Çalışma, bu düşünceden hareket ile örgütlerde dönüştürücü liderliğin prososyal davranışlar ile olan ilişkisini araştırmayı ve prososyal örgütsel davranışı geliştirmede nasıl bir etkisinin olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, çok faktörlü liderlik ölçeğinin dönüştürücü liderlik boyutları ve prososyal davranış ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler, 6 imalat işletmesindeki 210 çalışana uygulanmıştır. Veriler, istatistiksel analizler ile değerlendirilerek, dönüştürücü liderlik ve prososyal davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve dönüştürücü liderlerin prososyal davranışı etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Prososyal Davranış, Prososyal Örgütsel Davranış.

JEL Kodları: D23, M14, M50, M54.

THE EFFECTS OF TRANSFORMATIVE LEADERSHIP ON PROSOCIAL ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: A RESEARCH IN THE MANUFACTURING INDUSTRY

ABSTRACT

Individuals can be directed to prosocial behavior by the influence of their personality and values. These behaviors are not limited to the social environment. As an emotional and social entity, a person can develop prosocial behaviors in unrequited manner even in a working environment where a significant portion of his or her life is spent. Transformational leaders can contribute to the development of prosocial behaviors in organizations and to the transformation of these behaviors into continuous behaviors that can create value in the for organization and society. This study, aimed to research the relationship of between transformational leadership and prosocial behaviors in organizations, and to expose the effects of transformational leadership on prosocial behavior. To collect data were used multi-factor leadership scale (transformational leadership dimensions) and prosocial behavior scale in the research. Scales were applied to 210 employees in 6 industrial companies. The findings were evaluated by statistical, and the results show that there is the relationship between transformational leadership and prosocial behavior.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Prosocial Behavior, Prosocial Organizational Behavior.

JEL Codes: D23, M14, M50, M54.

¹ Geliş Tarihi: 05.11.2017 - Kabul Tarihi: 29.11.2017.

² Bu çalışma, 06.07.2017 tarihinde Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Ahmet Sarnıç tarafından sunulan ve yüksek lisans tezi olarak kabul edilen "Örgütlerde Dönüşümcü Liderlik Modelinin Prososyal Davranışların Gelişimi Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Tehlikeli İş Kollarında Bir Araştırma" başlıklı tezin araştırma verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Literatür araştırması ve teorik arka plan için yeni bir çalışma yapılmıştır.

³ Yrd.Doç.Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, ocal@aku.edu.tr

⁴ Doktora Öğrencisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, ahmetsarnic@gmail.com

GİRİŞ

Ewest (2016), prososyal davranışı, “başkaları için sorumluluk alma ve başkalarının iyiliği için harekete geçme eylemi” olarak tanımlamıştır (Ewest, 2016: 53-54). Bu eylemler, bir kuruluşun performansı ve sürekliliği için gerekli olan köklü değişimleri ve yenilikleri planlayarak, başta beşeri kaynaklar olmak üzere, tüm kaynakları bu yönde harekete geçiren ve ileri düzeyde risk alabilen dönüştürücü liderleri gerektirmektedir. Çünkü dönüştürücü liderler, hem kişisel, hem de kurumsal amaç ve standartları, toplumsal değer ve ihtiyaçlar üzerine inşa ederek, gerekli olan yenilik ve köklü değişimleri, olası toplumsal fayda ve maliyetlerini de dikkate alarak tasarlamaktadırlar (Work, 2000). Bu doğrultuda, dönüştürücü liderlik, bir liderlik tarzı olmakla birlikte zihni bir devrimi, yaşam felsefesindeki köklü değişimi ve değerler sisteminin insanı ve toplumu merkeze koyarak yeniden inşa edildiği davranışsal bir modeli de yansıtmaktadır. Bu bakımdan, insanın, toplumsal ve duygusal varlık olmasından doğan ihtiyaç ve beklentileri, örgütsel dönüşüm ve yenilik yaratma vizyonu ile bütünleştirirken, olumlu sosyal davranışların gelişimini teşvik etmek, dönüştürücü liderlik ile yakından ilgilidir. Böylece dönüştürücü liderlerin, prososyal davranışlara öncülük eden ve bireylerin doğasında var olan başkaları için iyilik yapmak, diğerlerinin çıkarlarını gözetmek şeklinde somutlaşan, olumlu davranışların gelişmesi için uygun zemin hazırlayabileceği varsayılmaktadır.

Dönüştürücü liderler, üstlendikleri risk ve değişim yönlü hareket tarzları ile yalnızca toplum ve kurumları değil, aynı zamanda bireylerin duyu, düşünce ve davranışları üzerinde de etkili olabilmektedirler. Öte yandan bireyin doğasında var olan ve bulunduğu toplumsal çevrenin, yaşam deneyimlerinin, eğitim süreçlerinin ve kişilik özelliklerinin etkisiyle şekillenen pozitif sosyal davranışlar, insanı merkeze koyan yenilik ve köklü değişim hareketlerini başlatan dönüştürücü liderlerin katkılarıyla gelişme olanağını bulabilir. Bu çalışmanın temel varsayımı olan bu düşünce üzerine kurgulanmıştır. Böylece dönüştürücü liderlik ve prososyal davranış arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve dönüştürücü liderlerin prososyal davranış geliştirmedeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, dönüştürücü liderliğin; ideal etkileme, entelektüel teşvik, bireyselleşmiş ilgi ve ilham verici motivasyon boyutları kullanılarak, prososyal davranışlar ile ilişkisi ve olumlu sosyal davranışlar geliştirmedeki etkisi ele alınacaktır. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde, örgütlerde prososyal davranışların anlamı, dönüştürücü liderlik ve prososyal davranışlar arasındaki ilişki kavramsal

olarak incelendikten sonra, konu ile ilgili araştırma bulguları değerlendirilecektir.

1. PROSOSYAL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ANLAMI

Örgütlerde prososyal davranışlar, birey ya da grup olarak, diğerlerinin iyiliği için bilinçli ve gönüllü bir şekilde harekete geçme eylemi olarak kabul edilmektedir (Lay ve Hoppman, 2015). Örgütsel davranış literatürü açısından, prososyallik, uzun vadede çalışanların örgüte bağlılığını, güvenini aidiyet duygusunu olumlu şekilde etkileyerek, örgütte verimlilik, iş tatmini ve yabancılaşma gibi sorunların çözümüne yardımcı olmaktadır (Akhigbe ve Diğerleri, 2014: 156). Bu yönüyle prososyallik, aynı zamanda pozitif örgütsel psikolojinin ilgi alanına da girmektedir. (Luthans ve Youssef, 2007: 322). Buna göre, arzu edilen sosyal bir davranış olarak prososyal davranış, pozitif örgüt psikolojisinin temelinde yer alan örgütsel işleyişi ve insani koşulları olumlu yönleri ile açıklama çabalarına katkı sağlayabilmektedir (Miner, 2006: 37). Böylece, prososyal davranışlar çalışanlar ve yöneticiler arasında güveni ve bağlılığı güçlendirerek, uzun vadede örgütsel performansı artırabilecek bir örgütsel iklimin gelişimini de destekleyebilmektedir.

Prososyal davranışlar geniş bir alana yayılmış örnekler ile açıklanabilir. İşle ilgili ya da kişisel konularda meslektaşlara gönüllü olarak yardım etmek, kişisel farklılıklara ve tercihlere hoşgörü ile yaklaşmak, tüketicilerin ürün ve hizmetlerden en iyi şekilde faydalanabileceği tedbirleri almak ve bu konuda ürün ve hizmetlerin sunumunda ve kalitesinde sürekliliği ve istikrarı sağlamak prososyal davranışlar arasında yer almaktadır. Ayrıca, örgütün gelişimi ve üyelerin yararı için ortaya çıkan sorunlar ile ilgili uyarılar ve iyileştirmeler yapmak (whistleblowing) için önerilerde bulunmak prososyal davranış örnekleri sayılabilir (Bierhoff, 2005: 306). Örgütlerde prososyal davranışlar, son yıllarda akademik araştırmalara konu oluşturan önemli araştırma alanlarından biri olarak görülse de, konuyla ilgili ilk psikoloji kökenli çalışmaların geçen yüzyılın ilk yıllarına dayanması ve ilerleyen yıllarda, Hawthorne araştırmalarında iş yerindeki insanı sosyal ve duygusal yönleriyle araştıran çalışmaların, prososyal davranışın geçmişten gelen teorik ve deneysel bir alt yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Prososyal davranışlar konusundaki ilk değerlendirmeler, psikoloji alanında çalışan Mc Dougall (1908) tarafından yapılmıştır. Mc Dougall, prososyallığı“ ebeveyn iç güdüsü ile gelişen şevkat duygusundan doğan davranışlar”, şeklinde tanımlamıştır (Penner ve Diğerleri, 2005). Bu açıklama ile insanların neden başkalarına yardım

ettikleri sorusunun psikolojik temelleri de açıklanmıştır. Mc Dougall'ın bu görüşü, daha sonra sosyal psikoloji alanında özgeci (alturizm) davranışlar şeklinde ifade edilmiştir. Buna göre son yıllarda yapılan çalışmalar, özgeci davranışlar ile prososyal davranışlar arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Lay ve Hoppmann, 2015). Prososyal davranış genel olarak, başkalarının refahını kendi kişisel çıkarları için bilinçli bir kaygı olmaksızın destekleme ve yardımlaşma eylemi olduğundan, özgeci davranışlarda olduğu gibi başkasının iyiliği için kendi refahını feda etme isteği şeklinde gelişmektedir (Eisenberg, 1982: 4). Sennett (2012), özgeciliği, "karşılığında, verene hiçbir şey getirmeyen ve bireyin kendisini düşünmeden ortaya koyduğu hareket" şeklinde ifade etmiştir. Böylece özgeci davranışın, sıradan bir hediye verme eylemi ya da bağış yapma ve hayırseverlik ile karıştırılmaması gerektiği anlatılmaktadır. Bu davranış, örgütsel yaşamda, "patronları karşılığında herhangi bir övgü ve takdir sunmadığı zamanlarda da işini iyi yapmak için kendini adayın ya da diğer çalışanlara yardım edenler arasında görülmektedir" (Sennett, 2012: 96).

Prososyal örgütsel davranışın köklerinin bir kısmının neo klasik yönetim teorisine kadar gittiği söylenebilir. Hawthorne araştırmaları, on yıldan daha uzun süren deneyler ile bireylerin kendilerini grup üyesi olarak ifade edebildiklerini, tepkilerini bireysel çıkarları için değil grup üyesi olmasının bir sonucu olarak ortaya koyduklarını göstermiştir. Bu çalışmalar aynı zamanda, grup üyeleri arasındaki yardımlaşma ve dayanışmanın grup performansını ve verimliliğini nasıl etkilediğini de açıklamıştır. Böylece, üyelerin yardımlaşma davranışlarının, kişisel çıkarlardan çok, grup üyesi olmaları ile açıklanabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Robbins ve Judge, 2013: 281). Yönetimde ve örgüt teorisinde neo klasik akımın öncülüğünü yapan literatür, bireyler arası olumlu sosyal ilişkilerin neden ve sonuçlarını ortaya koyması bakımından önemlidir.

Penner ve Diğerleri (2005), prososyal davranışları, "bir kimse ya da grup tarafından yerine getirilen ve diğer insanlara fayda sağlayan eylemler" şeklinde tanımlamışlardır (Penner ve Diğerleri, 2005: 366). Tanım, prososyal davranışların analizinde; felsefe, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi gibi disiplinlerin hem farklı, hem de birbirini tamamlayan bakış açılarından yararlanmak gerektiğini göstermektedir (Bülbül, 2014: 47). Bu nedenle, sosyal ve duygusal bir varlık olarak bireyin davranışlarını anlamak, kendisi, diğerleri ve örgüt için olumlu davranışların sürekliliğini sağlamak, disiplinler arası araştırmaları gerektirmektedir. Bu

bakımdan, olumlu sosyal bir davranış olarak kabul edilen prososyal davranışı kavramak, birey, grup ve örgüt düzeyindeki analizlere olanak sağlayabilecek geniş bir bakış açısının geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Diğer taraftan, prososyal davranış, örgütsel vatandaşlık davranışında olduğu gibi, geleneksel performans ölçülerinin ve standartlarının dışına çıkan ekstra rol davranışları ile ilgilidir. Ekstra rol davranışı, uzun vadede, örgütsel başarıyı teşvik edebilecek koşulları yaratabilmektedir. Organ'ın (1988), Örgütsel vatandaşlık davranışının, doğrudan veya resmi olmayan bireysel davranışları temsil ettiğini öne sürmesi, ödül sistemleri bu davranışın daha etkin hale getirilebileceğini göstermektedir. Bu durum, örgütsel vatandaşlık davranışının esasını oluşturan ekstra rol davranışlarının, prososyal davranışların dar bir boyutu olarak ele alınabileceğini ortaya koymaktadır. (Akhigbe ve Diğerleri, 2014: 155).

Örgütlerde prososyal davranış, "çalışanlar tarafından sergilenen ve örgütteki diğer kişilere fayda sağlayan ve örgütsel etkilere katkıda bulunan, olumlu sosyal davranışlar" olarak ifade edilmiştir. Bu davranışlar, meslektaşların belirli görevleri yerine getirmelerine, başkalarıyla paylaşımlarına, gönüllü çalışmaya ve diğer çalışanlarla işbirliği yapmayı kapsamaktadır. Bu yönüyle ekstra rol davranışı gibi görülse de, doğrudan performans, ödül ya da ceza ile ilişkilendirilememesi (Oynishi, 2012: 97) prososyal davranışları, örgütsel davranış literatüründe daha genel bir boyuta taşımaktadır. Bu nedenle, ekstra rol davranışı ile bağlantılı olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve prososyal davranışlar arasında güçlü bir bağ olsa da, prososyal davranışın, sınırlarının tam olarak çizilmemiş olması (Staw, 1984), kavramın örgütsel vatandaşlık davranışını da içine alan bir pozitif sosyal davranışlar ile ilgili genel bir çerçeve niteliğini taşıdığını göstermektedir.

Örgütlerde prososyal davranış, Brief ve Motowidlo (1986) tarafından "başkalarının refahı ve bütünlüğünü sağlamak ve sürdürmek için yürütülen olumlu sosyal eylemler" biçiminde tanımlanmıştır. Tanıma göre örgütlerde prososyal davranış, bir örgüt üyesi tarafından bir kişiye yönelik olabileceği gibi, bir grubun ya da örgütün sosyal refahını gerçekleştirmeyi hedefleyebilir (Brief ve Motowidlo, 1986: 711-712). Öte yandan, Staw (1984), örgütlerde prososyal davranışlara sınırlama koymanın doğru olmadığını belirtmiştir. Bu nedenle prososyal davranışlar, rol içi ve rol ötesi, fonksiyonel ya da fonksiyonel olmayan, grup halinde ya da bireysel gibi kategorize etmeden, diğerlerinin iyiliğini isteyerek bilinçli bir çaba ve fedakârlık gerektiren davranışlar şeklinde ele

alınabilir (Hazzi ve Maldaon, 2012: 107). Buna göre, prososyal davranışlar, bir meslektaşına yardım etme, bir olumsuzluğu açığa çıkarma ya da haber verme (whistleblowing) davranışında olduğu gibi, geniş bir alanda ortaya çıkabilecek eylemlerden oluşmaktadır (Bülbül, 2014: 47).

2. PROSOSYAL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLARIN ANALİZİ

Prososyal davranışları sınıflandırmak, çok fazla benimsenmemiş olsa da, bu eylemlerin farklı şekillerde ve boyutlarda, çeşitli eylemlerle ortaya çıkması, bir sınıflandırma yapılabileceğini göstermektedir.

Buna göre, prososyal davranışları öncelikle rol içi ve rol ötesi davranışlar şeklinde ikiye ayırmak mümkündür (Brief ve Mottowidlo, 1986: 712). Rol içi prososyal davranışlar bireyin görevi ile bağlantılı olup, yaptığı işin görev yapısına göre değişkenlik gösterebilir. Bu durumda, doğrudan ilişki içinde oldukları müşteriler, paydaşlar ve meslektaşlara yönelik, işteki performansı uzun vadede dolaylı bir şekilde etkileyebilecek, ancak işin performans etkileri yerine ahlaki ve toplumsal sonuçlarının ve bunlara ilişkin değerlerin önem kazandığı eylemlerdir. Bu doğrultuda, çalışanların meslektaşlarına yardım etmesi, kendi bilgi ve deneyimlerini karşılık gözetmeksizin, değerleri gereği çalışma arkadaşları ve astları ile paylaşması, rol içi prososyal davranışlar arasında yer almaktadır (Hazzi ve Maldaon, 2012: 109).

Öte yandan bireyin görevinin dışında olup, yine performanstan çok, etik değerler, gelenekler ve kişisel özellikler ile açıklanabilecek, bireyin görev ve sorumluluk alanına girmeyen konularda başkalarının iyiliği ve refahı için hareket etmesi, görev dışı ya da rol ötesi prososyal davranışlar biçiminde ifade edilebilir. Her iki durumda da birey; kişisel özelliklerinin, sosyal değerlerinin ve ahlaki varsayımlarının etkisi altındadır. Buna göre prososyal hareket tarzını benimseyen bireyler,

görevlerini, kuruluş içindeki varlık nedenlerini ve geleceğe ilişkin vizyonlarını tanımlarken, yalnızca görev ve performans odaklı değil, konuya aynı zamanda, ahlaki, felsefi ve toplumsal bir anlam yüklemektedirler. Söz gelişi, yeni teknoloji üretmek, görevin bir parçası olsa da, yeni teknolojilerin insan yaşamına katacağı değerler, yaşam kalitesi üzerindeki etkileri, prososyal davranış açısından daha önemlidir.

Penner ve Diğerleri (2005), prososyal davranış çok boyutlu analiz düzeylerine göre incelemişlerdir. Bu düzeyler; meso, mikro ve makro şeklinde adlandırılmıştır. Meso düzeydeki analiz; kişilerarası yardımlaşma ve işbirliği davranışını araştırmaktadır. Bu analiz, sosyal psikolojide, grupların oluşumu, grup içindeki bireylerarası ilişkiler ve işbirliği konularına ilişkin çerçeveden yararlanmaktadır. Bu düzey, grup düzeyinde analiz şeklinde de ifade edilebilir. Mikro düzey, insanların neden diğerlerine yardım ettiği sorusunu, bireysel ve davranışsal farklılıklarda aramaktadır. Buna göre, bireylerin yardım etme ya da etmeme şeklindeki farklı tercihlerini, kişilik, ön yetişim ve eğitim, sosyal çevre gibi bireysel farklılıklar ile birlikte açıklamaktadır. Makro düzeyde analiz; bireylerin prososyal davranışlarının örgütsel bağlamda ele alınmasını gerektirmektedir. Aynı örgütte çalışanlar arasında kolektif ve bireysel çıkarlar ile uyumlu işbirliği ve yardımlaşma davranışı, bireylerin örgütsel ve kurumsal bağları ile açıklanmaktadır. Makro düzeyde prososyal davranışın merkezinde, gönüllülük kavramı yer almaktadır. Gönüllülük, prososyal davranışa açıklık getiren geniş kapsamlı bir kavramdır. Hem yardım eden, hem de yardım alan açısından psikolojik bir yarar sağlayabilir. Örgüt içindeki karşılıklı bağımlılık, prososyal davranış teşvik eden bir örgüt iklimi, sosyal etkileşim, örgütün sosyal kimliği, makro düzeydeki örgütsel değişkenler arasında yer almaktadır (Penner vd., 2005: 375).

Tablo 1: Örgütlerde Prososyal Davranışın Analiz Düzeyleri

Analiz Düzeyi	Kapsam	Özellikler	Değişkenler
Mikro Prososyal Davranış	Birey	Prososyal davranış, bireysel farklılıklar ile açıklamaktadır.	Kişilik, Ön Yetişim, Eğitim, Sosyal Çevre
Meso Prososyal Davranış	Grup	Prososyal davranış grupların oluşumu gelişmeleri ve eyleme geçmelerinden oluşan adımlarla birlikte grup teorisinden yararlanarak açıklamaktadır.	Grupların Oluşumu, Grup Normları, Grup Performansı, Grup Dinamiği
Makro Prososyal Davranış	Örgüt	Örgütteki bireylerin, işbirliği ve yardımlaşma davranışlarını, örgüt iklimi, kültür, örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık kavramlarına dayanarak açıklamaktadır.	Örgütlerde Sosyal Etkileşim, Örgütün Sosyal Kimliği, Örgütsel Bağlılık, Prososyal Motivasyon, Gönüllülük, Örgüt İklimi

Kaynak: Penner, L.A., Dovidio, J.F., Piliavin, J.A. & Schroeder, D.A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. Annual Review of Psychology, 56, 365-392'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 1’de her bir analiz düzeyi ile ilgili özelliklere yer verilmiştir. Bu çerçevede, prososyal davranışını tek bir analiz düzeyi alınarak anlamının zor olduğunu, bu nedenle tüm düzeylerin bakış açılarının bir araya getirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Öte yandan, prososyal davranış, iki temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar prososyal motivasyon ve prososyal etkidir. Grant (2008), prososyal motivasyonu, “kişisel olarak kayba uğrayabileceği endişesine kapılmaksızın başkalarına fayda sağlamak için çaba gösterme arzusu” şeklinde tanımlamıştır (Grant, 2008: 23). Buna göre, bireyi başkalarına fayda sağlamaya yönlendiren en önemli itici güç, bireyin içsel motivasyonudur. Çünkü birey zorlayıcı bir etki altında kalmaksızın, içten gelen bir dürtü ile başkalarının iyiliği için hareket geçmektedir (Grant, 2007: 399).

Prososyal etki; “bir kimsenin çalışma yaşamı boyunca, diğerlerinin (paydaş, müşteri, iş arkadaşı) yaşamındaki pozitif bir fark oluşturma” deneyimini ifade etmektedir. Bu deneyim, prososyal motivasyondan farklı olarak, kişinin işteki çabalarının, bir başkası için yarattığı farkın ya da değer anlaşılmamasını sağlamaktadır. Sonuç olarak prososyal motivasyon başkalarına fayda sağlamak için teşvik edici bir güç olarak kabul edilirse, prososyal etki, başkalarına fayda sağlayan birinin, bu davranışların amacına ulaştığını ya da pozitif yönlü etkilerini fark ettiğini açıklamaktadır (Bolino, 2010). Prososyal motivasyon ve prososyal etki Hackman ve Oldman (1980), tarafından geliştirilen, iş karakteristikleri modeliyle ilişkilendirildiğinde; pozitif psikolojik koşullar yaratmanın, prososyal motivasyonu da artırabileceği söylenebilir (Svandava, 2015: 8-10). Sonuç olarak, prososyal davranışın gelişmesi ve başkaları için değer yaratabilecek faydalı sonuçlar üretebilmesi, rol içi ya da rol dışı, hangi konuda olursa olsun, olumlu iş koşullarının yarattığı pozitif psikolojinin etkisi ve içsel motivasyonun bir sonucu olarak gelişmektedir (Grant, 2007: 399; Lazauskaite vd., 2015).

Liderler ise, prososyal davranışların gelişimi için gerekli olan içsel motivasyonun sağlanmasında iş ortamının psikolojik koşullarını etkileyebilirler. Bu durumda hangi liderlik tarzı ve davranışının örgütlerde hem rol içi, hem de rol dışı prososyal davranışların gelişimi üzerinde etkili olduğunu araştırmak gerekmektedir. Bu çalışmada dönüştürücü liderlik tarzı ve prososyal davranışlar araştırılacaktır.

3. ÖRGÜTLERDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE PROSOSYAL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Liderler, üyesi oldukları kuruluşun diğer üyelerini etkileme ve onların davranışlarını olumlu yönde geliştirme potansiyeline sahiptirler. Liderlerin bu potansiyeli açığa çıkardıkları koşullar ve olumlu davranış geliştirmede izledikleri yaklaşımlar, liderlerin içinde buldukları örgüt içi örgüt dışı koşullara, çalışanların niteliklerine, örgütün ya da grubun amaç ve hedeflerine göre farklılık gösterebilir. Bu çalışmada, örgütsel koşullar ve çalışanlar ile ilgili değişkenlerden bağımsız olarak, dönüştürücü liderlerin örgütlerde prososyal davranışlar üzerindeki etkileri ele alınacaktır.

Liderlik ve prososyal davranış alanındaki araştırmaların genellikle, otantik liderlik ve liderliğin etik yönü ile bağlantısına dayandırıldığı gözlemlenmiştir. Bu alanda yapılan çalışmalar arasında Hannah, Avolio ve Walumbwa (2011), otantik liderlik ve prososyal davranışların ilişkilendirilmesinde, liderin etik değerlerinin prososyal davranışların gelişmesi üzerindeki aracı rolünü ortaya koyması bakımından önemlidir (Hannah, Avolio ve Walumbwa, 2011). Öte yandan Timothy Ewest (2015, 2017), liderlerin prososyal yönlerini kapsamlı bir biçimde inceleyerek, ekonomik, çevresel, küresel ve bölgesel birçok sorun ile karşı karşıya kalınan bir dünyada prososyal liderlere daha fazla ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Prososyal liderler diğerlerine göre dünyadaki problemlerin teşhisi ve çözümü için daha fazla sorumluluk almaya eğilimlidir. Ancak bu eğilim, birçok liderin ya da liderlik tarzının doğasında var olan bir davranış olarak kabul edilmektedir (Ewest, 2017: 3-4).

Dönüştürücü liderlik ve prososyal davranışlar arasındaki ilişki hakkında sınırlı sayıda da olsa önemli araştırmalar gerçekleştirildiği görülmektedir. Zhu ve Akhtar (2014) liderliğin izleyicilerin yardımlaşma davranışları üzerindeki etkilerini, hem davranışsal, hem de bilişsel temelli güven ilişkileri yönüyle ele almışlar ve dönüştürücü liderlik davranışının çalışanların prososyal motivasyon düzeylerini olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir (Zhu ve Akhtar, 2014). Grant (2012), dönüştürücü liderliğin kolektif kimliği vurgulama yoluyla temel değerleri ve idealleri ilham verici davranışlarla birlikte harekete geçirdiği için prososyal davranışları teşvik ettiğini öne sürmüştür (Grant, 2012). Dönüştürücü liderler, örgütsel problemleri açığa çıkarma ve diğerlerinin iyiliği için iletişime geçmeyi (prosocial voice) kolaylaştırmaktadır (Van Dyne, vd., 2003; Hill, 2011; Zi ve Wu, 2015; Moeidh, Shah ve Malari, 2015). Böylece işyerindeki problemleri teşhis ve tedavi etmek için geliştirilen iyileştirme odaklı bu iletişim tarzıyla, yukarı yönlü bir proaktif iletişim biçimini daha

işlevsel ve yapıcı hale dönüştürmek olanaklı hale gelmektedir (Li ve Wu, 2015). Çünkü prososyal ses, örgütlerin fırsatlarını ve tehditlerini ortaya koymalarına olanak sağlarken, çalışanların görüş ve öneriler ile kendilerini daha fazla geliştirmelerini de teşvik etmektedir (Moeidh, Shah ve Malari, 2015).

Dönüştürücü liderlik hakkında en fazla akademik çalışma üretilen liderlik yaklaşımları arasında yer almaktadır. Buna karşılık hem ilgi çekici olması hem de, temel bileşenleri, izleyiciler ile ilişkileri ve performans üzerindeki etkileri bakımından daha çok izaha muhtaç bir liderlik tarzı olması, konuyla ilgili çok yönlü araştırma potansiyelinin hala varlığını koruduğunu göstermektedir. Bunun bir başka nedeni de, hızla değişen ve buna karşılık ekonomik, sosyal, politik ve çevresel sorunların giderek arttığı bir dünyada toplumların refahını ve örgütsel süreçlerin verimliliğini iyileştirebilecek dönüşümleri gerçekleştirme potansiyelini taşıyan liderlere ihtiyaç duyulmasıdır.

Dönüştürücü liderlik ve prososyal örgütsel davranış ilişkisini inceleyen çalışmaların sayıca azlığı ve öte yandan, araştırma bulgularının genellikle hizmet sektöründen elde edilmiş olması, konunun daha farklı iş grupları ve sektörler üzerinde araştırılmasını gerekli kılmıştır. Bu çalışmada dönüştürücü liderliğin bileşenlerinden oluşan boyutlar, rol içi ve rol dışı prososyal davranışlar ile ilişkilendirilerek, tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilen sanayi kuruluşlarından elde edilen veriler ile liderlerin prososyal örgütsel davranışı ne yönde ve hangi düzeyde etkileyebildikleri ortaya konulacaktır.

4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK BOYUTLARI VE PROSOSYAL DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ

Dönüştürücü liderler, izleyicileri büyük ve önemli şeyleri başarması için harekete geçirmektedir. İlham verici motivasyon aracılığı ile çalışanlarını yenilikçi vizyonları için çaba göstermelerini sağlayan dönüştürücü liderler, zorlayıcı bir vizyonu dile getirmek, kolektif kimlikleri vurgulamak, güven ve iyimserlik ifade etmek ve temel değerleri ve idealleri referans alarak ilham verici davranışlarla teşvik etmektedirler (Grant, 2012: 458). Ayrıca, izleyicilerin ayrı ayrı endişelerini ve gelişim ihtiyaçlarını göz önünde bulundukları için onların mevcut problemlere farklı bir bakış ile yaklaşmalarını sağlayarak, kendileriyle ilgili farkındalıklarını geliştirme fırsatını sunmaktadırlar (Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 356).

Dönüştürücü liderlik; idealleşmiş etki ya da karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleşmiş ilgi olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Bass, 1990: 22; Judge ve

Piccolo, 2004: 756; Bass ve Riggio, 2006). Çalışmada dönüştürücü liderliğin bu boyutlarının, izleyicilerin prososyal davranışları ile ilişkisi ve bu davranışların gelişimini ne yönde etkilediği ele alınacaktır.

4.1. İdeal Etki ve Prososyal Örgütsel Davranış

İdealleşmiş etki, yüksek standartlar ve yeni mücadele alanları için, güven, saygınlık ve değerlere bağlılık yoluyla izleyicileri harekete geçirmeyi sağlayan karizmatik bir güç olarak tanımlanabilir (Bass ve Riggio, 2006: 6). Böylece izleyiciler, lider tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak isterler. Belki de bu fikirlerin başında gelen unsur, karizmatik veya dönüşümcü liderlerin kendileri ile özdeşleşmeyi kişisel olarak, fikirleri ve hedefleri ile ilham aldığıdır. Üstelik bu liderleri takip eden insanlar "gurur, sadakat, güven duygularını güçlendirmekte ve ortak bir amaç etrafında birleşmektedirler (Goethals, 2004: 97-111).

İdealleşmiş etki liderin karizması ile çalışanlar için bir rol modeli olabilme özelliği ile ilgilidir. Lider, insani, örgütsel, toplumsal ve çevresel değerlerini ve vizyonunu paylaşır ve değerlere dayalı vizyonun gerçekleşmesi sürecine nasıl katkı sağlayabilecekleri konusunda çalışanları bilinçlendirir (Graves ve Sarkis, 2011). Toplumsal ve insani değerlere bağlılık konusunda liderin inandırıcılığı, onun davranışsal bütünlüğü ya da tutarlılığı ile ilgilidir (Leroy, Palanski ve Simons, 2012: 255). Liderin söz ve eylemlerinin tutarlılığının izleyiciler tarafından fark edilmesi, liderin etkileyici, örnek bir kişiliğe sahip olduğunu göstermekle birlikte ve çalışanların ona duydukları güveni de artırabilir (Grant, 2012: 461). Böylece dönüştürücü lider, idealleşmiş etki yoluyla, çalışanlarının kişisel çıkar ve kaygılardan uzak biçimde diğerlerinin refahı ve iyiliği için çaba göstermeyi, ahlaki sorumluluğun bir parçası şeklinde içselleştirmelerini sağlayabilir.

4.2. İlham Verici Motivasyon ve Prososyal Örgütsel Davranış

Kendisini üstün toplumsal bir dava için feda etmeye hazır olan (self sacrificial leadership) liderlerin, bir rol modeli olarak, çalışanları olumlu sosyal davranış geliştirmeleri için motive ettiğine dair önemli kanıtlar vardır (Cremer ve Diğerleri, 2009: 888). Burada kendini feda etme ya da üstün bir dava için adama, özgeci bir davranış biçimidir ve liderliğin doğasında var olan bir özellik olarak kabul edilebilir. Dönüştürücü liderlerin bu özelliğe hangi derecede sahip oldukları konusu, başka bir araştırmanın problemini oluşturabilir. Ancak, yukarıda dönüştürücü liderlere atfedilen özellikler ve bu alandaki araştırma bulguları, bu tarz liderliğin kendisini bir toplumun, kurumun ya da insanların refahı için zorlayıcı ve üstün bir

vizyona adamaya eğilimli olduğu varsayımını güçlendirmektedir (Bass ve Riggio, 2006: 89).

Dönüştürücü liderlerin insanlar ve toplum için yararlı işler yapma ya da bir sorunu teşhis ederek çözüm üretme konusundaki çabaları, onların ilham kaynağı haline gelen içsel motivasyonları ile açıklanabilir. Bu, özgeci motivasyon şekli, liderin motivasyonunun izleyiciler açısından da ilham kaynağı haline geldiğini göstermektedir. Bir başka deyişle, lider, başkaları için iyi ve doğru olan davranışlara, kişiliği, ön yetişi ve değerlerinin bir parçası olarak içsel bir motivasyon duygusu ile yöneldiğinde, bu durum izleyicileri de harekete geçirebilir. (Li ve Wu, 2015: 118). Böylece, lider yardımlaşma ve olumlu sosyal davranışların, sürdürülebilir bir çalışma yaşamı ve sağlıklı bir iş ortamı için kaçınılmaz olduğu konusunda çalışanlar için önemli bir ilham kaynağı olarak görülmektedir.

4.3. Entelektüel Teşvik ve Prososyal Örgütsel Davranış

Entelektüel teşvik, dönüştürücü liderin duruşunu ve felsefesini anlamak bakımından önem taşır. Dönüştürücü liderler, entelektüel teşvik boyutu ile çalışanlarının, mevcut örgütsel sınırları ve kuralları nasıl aşabileceklerini, başkalarının ve toplumun iyiliği için farklı olarak nelerin yapılabileceği konusunda yenilik üretmelerini ve kendi kendilerine öncülük yapmaları için zihinsel süreçlerini azami ölçüde harekete geçirmelerini teşvik etmektedirler (Bass ve Riggio, 2006: 135-140). Bass (1990), dönüştürücü liderlerin, izleyicilerin düşünsel yetkinliklerini güçlendirdiğini, bu nedenle entelektüel becerilerini açığa çıkarma ve geliştirme konusunda önemli bir katkı sağladığını belirtmiştir. Çünkü, mevcut sorunlara yaklaşım ve çözüm üretme konusunda yeni düşünme biçimleri ve yeni yöntemleri keşfederek deneme konusunda cesaretleri artmaktadır (Bass, 1990). Entelektüel teşvik, yukarı yönlü daha fazla bilgi akışı, daha fazla düşünce ve öneri ve daha fazla yenilik ile sonuçlandığında, mevcut alışkanlık, kural ve sistemin değişimi için daha kararlı, bilinçli ve cesur bir hareketin temelleri de atılmış olacaktır. Böylece entelektüel teşvik, insanı ve insana özgü değerleri merkeze koyarak, gerektiğinde her türlü kural ve yapıyı köklü biçimde değiştirebilecek zihinsel bir devrimin de itici gücü haline gelmektedir.

Bu durum toplumun ve insanların iyiliği için gerektiğinde kurallardan ve bu kurallara dayalı yapıdan vazgeçme eylemi olarak kabul edilirse, prososyal kural bozma hareketi (prosocial rule breaking) biçiminde ifade edilebilir. Bunun için farklı düşünce ve önerilerin gelişimini tetikleyebilecek ve çalışanları entelektüel açıdan

teşvik edebilecek liderler önemli hale gelmektedir (Youli, Xixi, ve Xi, 2014: 128).

4.4. Bireyselleşmiş ilgi ve Prososyal Örgütsel Davranış

Dönüştürücü liderler, toplumsal değer yaratma ve başkaları için düşünme ve yenilik yapma kapasitesini geliştirmek ve böylece başkaları için fayda sağlayabilecek projeleri üretebilmeleri için her bir izleyiciye ayrı ayrı yoğunlaşmaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 127). Çünkü olumlu davranış geliştirme ve prososyal davranış geliştirme konusunda her bir çalışan diğerinden farklı kişisel ve örgütsel yetenek ve deneyimlere sahiptir. Öncelikle geçmiş deneyimler, kişilik özellikleri ve çalışanların ait oldukları toplumsal çevre ile birlikte kültürel etkiler, prososyal davranış konusunda farklı tutum ve hareketlere neden olabilir. Öte yandan, izleyiciler grup olarak belirli bir sosyal hedef ve davranışa odaklansalar da, her birey, kendi kişisel sınırları içinde tanınmayı ve anlaşılmayı isteyebilir. Bu nedenle çalışanlarda prososyal davranışların gelişimi, her çalışanın potansiyeli, beklentileri, geçmiş deneyimleri, yetenekleri ve kişisel özellikleri dikkate alınarak sağlanabilir. Böylece çalışanlar, birey olarak örgüt için ne kadar değerli olduklarını fark ettiklerinde prososyal davranışlara yönelme konusunda daha istekli olabilirler.

Bireyselleşmiş ilginin temelinde yer alan en önemli faktörlerden biri de, psikolojik güvencedir. Psikolojik güvence çalışanın bulunduğu kurum tarafından duygusal, zihinsel ve sosyal açıdan hiçbir zarar görmeyeceği ve onurlu bir çalışma yaşamının en önemli hak olduğuna inanması anlamını taşımaktadır (Hill, 2011: 56). Böyle bir psikolojik güvence, çalışanların, lidere ve kuruma duyduğu güveni artıracığından, başkalarının yararına çalışma ve harekete geçme isteğini daha da güçlendirebilir.

Dönüştürücü liderliğin bileşenlerini oluşturan ve yukarıda prososyal örgütsel davranışla ilişkilendirilerek açıklanan bu boyutların örgütlerde prososyal davranış üzerindeki etkilerini araştırmak için, dönüştürücü liderliğin boyutlarının esas alınarak oluşturulan ölçek ve rol içi ve rol dışı davranış eğilimlerini ortaya koyan prososyal davranış ölçeğinden yararlanılacaktır.

Dönüştürücü liderliğin bileşenleri tek tek analiz edilerek, prososyal örgütsel davranış ile bağlantısı kurulduğunda, dönüştürücü liderlik davranışı ve prososyal örgütsel davranış arasında bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Öte yandan, bu ilişkinin dönüştürücü liderliğin prososyal örgütsel davranışı etkilediği şeklinde bir sonuca ulaşmak mümkündür. Konu ile ilgili hipotezler aşağıdaki bölümde test edilecektir.

5. ÖRGÜTLERDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE PROSOSYAL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI

5.1. Araştırmanın Amacı, Hipotezleri ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı; dönüştürücü liderlik tarzıyla, çalışanların prososyal örgütsel davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu çerçevede dönüşümcü liderlik alt boyutları olan; ideal etkileme, ilham verici motivasyon, bireysel düzeyde ilgi ve entellektüel teşvik boyutları, prososyal örgütsel davranışlarla ilişkilendirilmiştir. Buna göre araştırma içerisinde bulunun hipotezlere temel oluşturan sorular aşağıdaki gibidir:

• Dönüştürücü liderlik davranışının, prososyal örgütsel davranış üzerinde etkisi var mıdır?

• Dönüştürücü liderlik düzeyi ile prososyal örgütsel davranış arasında nasıl bir ilişki vardır?

• Dönüştürücü liderliğin prososyal davranışlar üzerindeki etkisi, dönüştürücü liderliğin alt boyutlarına göre fark değişmekte midir?

Yukarıda belirlenen amaçlar ve araştırma problemleri doğrultusunda aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

• H1: Dönüştürücü liderlik davranışının, çalışanların prososyal örgütsel davranışları ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

• H2: Dönüştürücü liderlikte ideal etkinin, prososyal örgütsel davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

• H3: Dönüştürücü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun, prososyal örgütsel davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.

• H4: Dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutunun prososyal örgütsel davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

• H5: Dönüştürücü liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutunun prososyal örgütsel davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışanların yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışı konusundaki algılarını ortaya koymak amacıyla, Avolio, Bass ve Jung, (1999) tarafından geliştirilen "Çok Faktörlü Liderlik Anketi" (Multifactor Leadership Questionnaire) ölçeğinden yararlanılmıştır (Bass ve Avolio, 2005). Çok faktörlü liderlik ölçeği; dönüştürücü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan üç liderlik tarzına yönelik eğilimleri belirlemede yaygın olarak kullanılmaktadır (Hartog ve Diğerleri, 1997). Araştırmada, yöneticilerin dönüştürücü liderlik eğilimlerini belirlemek için ölçeğin, dönüştürücü liderlik ile ilgili boyutlarından yararlanılmıştır.

Ölçek 5'li Likert Modelinden yararlanılarak, 1'den 5'e kadar en olumsuz ve en olumlu tercihleri yapmak için yapılandırılmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan prososyal örgütsel davranış eğilimini belirlemek için, Ackfeldt ve Wong (2006)'un çalışmalarında yer verdikleri prososyal hizmet davranışları ölçeğinin rol içi ve rol dışı hizmet davranışları boyutlarından yararlanılmıştır. (Ackfeldt ve Wong, 2006: 743-744). İmalat sanayide çalışan işgücünün koşulları göz önünde bulundurularak yapılandırılmış prososyal örgütsel davranış ölçeği, 20 sorudan oluşmaktadır. Ölçek en olumsuzdan en olumluya doğru (kesinlikle katılmıyorum/kesinlikle katılıyorum) şeklinde 1'den 5'e kadar derecelendirilmiştir. Ölçeğin uygulanabilirliğini ortaya koymak için araştırma öncesi bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma için veri toplamak amacıyla kullanılan araçların güvenilirliğine ilişkin kulları Cronbach' Alpha değeri, liderlik ölçeği için: 0,927 prososyal örgütsel davranış ölçeği için: 0,871 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi

KMO ve Bartlett Testi		
KMO Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği: Dönüştürücü Liderlik		0,846
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	380,232
	Serbestlik Derecesi	66
	Anlamlılık	,000
KMO Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği: Prososyal Davranış		0,580
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	582,249
	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık	,000

Dönüştürücü liderlik ve prososyal davranış ölçeğinin faktör yüklerini hesaplamak için uygulanan analiz sonuçları Tablo 2'de görülmektedir. Dönüştürücü liderlik ile ilgili faktör analizi sonuçlarının KMO değeri; 0,846 olarak hesaplanmıştır. Öte yandan Bartlett'test of Sphericity 380,232; $p < 000$ olması, araştırma bulgularından anlamlı sonuçlar elde edilebileceğini ifade etmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2005) Tabloda, prososyal davranış ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,580 olarak hesaplanmıştır. Bu durum örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2005: 322). Ölçeklerin faktör değerleri ve varyans açıklama yüzdeleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3: Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Öz değerleri ve Varyans Açıklama Yüzdeleri

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerin Ekstrasyon Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	7,243	60,358	60,358	7,243	60,358	60,358
2	1,268	10,563	70,92	1,268	10,563	70,92
3	0,864	7,203	78,123	0,864	7,203	78,123
4	0,713	5,942	84,065	0,713	5,942	84,065
5	0,532	4,429	88,494			
6	0,388	3,236	91,73			
7	0,293	2,44	94,17			
8	0,255	2,125	96,295			
9	0,2	1,67	97,965			
10	0,124	1,037	99,002			
11	0,074	0,619	99,621			
12	0,046	0,379	100			

Tabloya göre liderlik ölçeğindeki 4 faktör, toplam varyansın %84,065'ini açıklamaktadır. Birinci faktör toplam varyansın %60,358'ini, ikinci faktör

toplam varyansın %10,563'ünü, üçüncü faktör toplam varyansın %7,203'ünü ve dördüncü faktör toplam varyansın %5,942'sini açıklamaktadır.

Tablo 4: Liderlik Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Test Sonuçları

İFADELER	Bileşen			
	1	2	3	4
Liderimiz, onun yanında olmamız için bizi güdüler.	0,136			
Liderime olan inancım tamdır.	0,520			
Liderimle birlikte çalıştığım için gurur duyarım.	0,386			
Liderimiz ne yapıldığını ve ne yapılması gerektiğini birkaç basit kelime ile açıklar.			0,215	
Liderimiz gelecekte nelerin başarılacağına ilişkin vizyonunu paylaşır.			0,722	
Liderimiz işimizdeki anlamı keşfetmemiz konusunda bize destek olur.			0,381	
Liderimiz eski problemler hakkında yeni şekillerde düşünmemiz için bize olanak sağlar.				0,160
Liderimiz kafa karıştırıcı konulara yeni bakış açısıyla bakmamızı sağlar.				0,380
Liderimiz daha önceden hiç sorgulamadığımız fikirler hakkında düşünmemizi sağlar.				0,334
Liderimiz kendimizi geliştirmemiz için bize yardım eder.		0,596		
Liderimiz yaptıklarımız hakkında ne düşündüğünü bilmemize izin verir.		0,431		

Tablodan görüldüğü gibi araştırma modelini oluşturan dört kavram/faktör (construct) kendi içlerinde 0,136 ile 0,722'lik faktör yüklerine sahip oldukları için en iyi sonucu vermişlerdir.

Tablo 5: Prososyal Davranış Ölçeğine İlişkin Faktör Öz Değerleri ve Varyans Açıklama Yüzdeleri

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerin Ekstrasyon Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	7,579	37,895	37,895	7,579	37,895	37,895
2	2,543	12,713	50,608	2,543	12,713	50,608
3	1,613	8,067	58,675			
4	1,482	7,408	66,083			
5	1,415	7,073	73,156			
6	1,111	5,555	78,711			
7	,857	4,285	82,996			
8	,701	3,503	86,500			
9	,626	3,128	89,628			
10	,561	2,803	92,431			
11	,367	1,836	94,267			
12	,300	1,502	95,769			
13	,208	1,038	96,807			
14	,185	,927	97,734			
15	,169	,843	98,577			
16	,093	,465	99,042			
17	,081	,405	99,447			
18	,059	,294	99,741			
19	,037	,183	99,924			
20	,015	,076	100,000			

Prososyal davranış gelişimi ölçeğinin 20 maddeden oluşmaktadır. Tablo 5'e göre 2 faktör, toplam varyansın %50,608'ini açıklamaktadır.

Birinci faktör toplam varyansın %37,895'ini, ikinci faktör toplam varyansın %12,713'ünü açıklamaktadır.

Tablo 6: Prososyal Davranış Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Test Sonuçları

İFADELER	Bileşen	
	1	2
Yöneticilerimin benden bekledikleri görev ve sorumluluklarımın üzerinde yoğun çaba göstererek çalışıyorum.		0,669
Üretim için sadece yöneticimin benden istediği görevleri yerine getiriyorum.		0,692
Çalışırken belirlenmiş olan iş standartlarına göre davranıyorum.		0,796
İşim için, sadece görev tanımım kapsamındaki sorumluluklarımı yerine getiriyorum.		0,826
Amacı doğrultusunda, benden beklenenleri yerine getirmenin yeterli olduğunu düşünüyorum.		0,521
Görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği kadar işimle ilgilenmeyi tercih ederim.		0,659
İş konusunda bende beklenen üretim standartlarının neler olduğunu ayrıntılı bir şekilde biliyorum.		0,460
Görev tanımım kapsamına girmeyen konularda bile kurumuma seve seve yardımcı oluyorum.	0,579	
Görevimi yerine getirirken, çoğunlukla yapılması gerekenden daha fazlasını yapıyorum.	0,383	
Kurumun yararı için, seve seve fazladan çaba harcıyorum.	0,694	
Kurumum için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanıyorum	0,582	
Görev kapsamım dışındaki konularda mesai arkadaşlarıma yardımcı olmaya gerek duymuyorum	0,158	
İş esnasında görevim kapsamında olmayan işleri çok nadir yaparım.	0,449	
İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma benden beklenmese bile yardım ederim.	0,687	
İş yerimde çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.	0,667	
Benden istenmese bile, aramıza yeni katılan personele kuruma uyum sağlamasına yardımcı olurum.	0,736	
Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcarım.	0,706	
İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten zevk duyarım.	0,715	
Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce, onlarla konuşurum.	0,826	
Sahip olduğum bilgi ve deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	0,828	

Tablo 6 incelendiğinde görüleceği üzere, üç faktörlü çözüm en iyi sonucu vermiştir. Anketi ve araştırma modelini oluşturan iki kavram/faktör (construct) kendi içlerinde 0,158 ile 0,828'lik faktör yüklerine sahiptirler.

Tablo 7'de, örneklem grubunun büyüklüğü 50'den fazla olduğundan Kolmogorov-Smirnov verileri incelenmiştir. Kolmogorov-Smirnov'a göre verilerin normal dağılımdan geldiği ($p>0,05$, $p=0,072$, $p=0,070$) tespit edilmiştir. Bu değerler,

dağılımın normal olduğunu ve parametrik analizlerin yapılabileceğini göstermektedir (Gürüş ve Astar, 2014: 185).

Tablo 7: Normallik Testleri

	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	Sd	Anlamlılık
Prososyal Davranış	,127	210	0,072
Dönüştürücü Liderlik	,059	210	0,070

Araştırmanın ana kütesini İç Ege ve Marmara bölgesindeki çimento ve mermer imalat işletmeleri oluşturmaktadır. Bu tür işletmelerin bulunduğu sektör, tehlikeli iş kolu olarak tanımlanmaktadır (İş Sağlığı ve İş Güvenliğine İlişkin Tehlike Sınıfları Tebliği, 15/8/2009 tarihli ve 27320 Sayılı Resmî Gazete). Bu iş kolundan işletme seçilmesinin nedeni, prososyal örgütsel davranış ve dönüştürücü liderlik ilişkisini, imalat sanayi ve özellikle tehlikeli iş kolundaki koşullar ile ortaya koyabilmektir. Öte yandan, seçilen bölgedeki işletmelerin, gerek yıllık bakımlarını ve gerekse araştırmaya olumsuz yaklaşımları nedeniyle örneklemin oluşturulmasında bazı kısıtlayıcı sorunlar ile karşılaşmıştır. Bu nedenle araştırma örneklemini seçilen bölgede araştırmaya olumlu yaklaşan 4 mermer ve 2 çimento imalat işletmesi ile sınırlandırılmıştır. Çimento işletmelerinde 250, mermer işletmelerinde 155 çalışan olmak üzere toplam 405 mavi yakalı iş gücü çalışmaktadır. Çimento işletmesinde vardiya sistemi nedeniyle 100 çalışan ankete katılabilemiştir. Bu anketlerden 20'si geçersiz olup 80 anket araştırmaya dâhil edilmiştir. Mermer işletmelerin çalışan 155 kişiye uygulanan anketlerin 155'i geri dönmüştür. Bu anketler arasında 25 anket geçersiz olduğu için 130 anket değerlendirmeye alınmıştır. Böylece her iki gruptan 210 çalışandan anket yoluyla elde edilen veriler araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Elde edilen veriler, SPSS 21 İstatistiksel Paket Program ile değerlendirilerek, regresyon ve korelasyon ve faktör analizleri uygulanmıştır.

5.2. Araştırmanın Bulgularının Analizi ve Değerlendirilmesi

Tablo 3'te, araştırmaya katılanların %61,9, mermer ve %38,1 çimento çalışanları olduğu görülmektedir. Çalışanların %19,5'i kadın, %80,5'inin erkek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların önemli bir çoğunluğun lise, ortaokul ve ilkököl mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri ve Yüzde Dağılımları

Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Kadın	41	19,5
Erkek	169	80,5
Toplam	210	100,0
Yaş	Sayı	Yüzde(%)
18-25	53	25,2
26-34	93	44,3
35-44	24	11,4
45-54	40	19,0
Toplam	210	100,0
Kıdem Süresi	Sayı	Yüzde(%)
0-5 yıl	108	51,4
5-10 yıl	54	25,7
10 yıl ve üstü	48	22,9
Toplam	210	100,0
Yerleşim Yeri	Sayı	Yüzde(%)
Köy	72	34,3
Belde	22	10,5
İlçe	53	25,2
Şehir	48	22,9
Büyükşehir	15	7,1
Toplam	210	100,0
Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde(%)
İlkokul	38	18,1
Ortaokul	56	26,7
Lise	104	49,5
Lisans	12	5,7
Toplam	210	100,0
Aylık Gelir	Sayı	Yüzde(%)
1000-1500 TL	46	21,9
1500-2000 TL	125	59,5
2001 TL ve üzeri	39	18,6
Toplam	210	100,0
Çalışılan Sektör	Sayı	Yüzde(%)
Mermer	130	61,9
Çimento	80	38,1
Toplam	210	100,0

Prososyal davranışın mermer ve çimento sektörlerine göre bir değişim gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t-testi sonucunda çimento ve mermer işletmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Öte yandan, yaş, eğitim, cinsiyet, kıdem ve gelir gibi demografik özellikler ile çalışanların prososyal örgütsel davranış düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik Anova testi bulguları, gelir durumu dışında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermiştir.

Tablo 9: Dönüştürücü Liderlik Algılarının Sektörlere Göre Değişimini Gösteren Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Dönüştürücü Liderlik	Sektör	n	\bar{X}	Ss	T	P
İdeal Etkilenme	Mermer	130	3,66	1,15	3,393	0,001*
	Çimento	80	3,13	1,01		
Bireysel Düzeyde İlgi	Mermer	130	3,40	1,19	3,211	0,002*
	Çimento	80	2,97	0,73		
İlham Verici Motivasyon	Mermer	130	3,59	1,22	3,363	0,000*
	Çimento	80	3,06	0,87		
Entelektüel Teşvik	Mermer	130	3,90	1,20	-0,311	0,756
	Çimento	80	3,95	0,76		
Dönüştürücü Liderlik	Mermer	130	3,55	1,13	3,642	0,000*
	Çimento	80	3,06	0,80		

Öte yandan, yapılan t-testi bulguları dönüştürücü liderlik algısının mermer sektöründe, çimento sektörüne göre daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, çimento işletmelerinin nispeten daha büyük ölçekli ve profesyonel yöneticilere yer verme düzeylerinin daha yüksek, ayrıca iş yaşamını düzenleyici kural, politika ve

sistemlerin daha belirgin olması ile açıklanabilir. Bunun yanı sıra, yapılan t-testi bulguları, çalışanlara ait demografik değişkenler ve dönüştürücü liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Tablo 10: Katılımcıların Prososyal Davranışların Gelire Göre Farklılaşmasını Gösteren Ait Bağımsız Örneklem Anova Testi Sonuçları

Prososyal Davranış	Gelir Durumu	n	\bar{X}	Ss	F	P	Fark
Prososyal Davranış	1000-1500 TL ⁽¹⁾	46	4,14	1,03	5,331	0,006*	(1-2)
	1501-2000 TL ⁽²⁾	125	3,65	0,92			
	2001 TL ve üzeri ⁽³⁾	39	3,89	0,56			

118

Tablo 10'da görüldüğü gibi, gelir durumuna göre, gruplar arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=5,331, p<0,05$). Rol dışı prososyal algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,037$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda gelir durumu 1000-1500 TL ($\bar{X} = 4,14$) olanların prososyal davranış gelişimi algıları, gelir durumu 1501-2001 TL ($\bar{X} = 3,65$) olanlara göre daha yüksek çıkmıştır.

5.2.1. Dönüştürücü Liderlik Tarzı ve Prososyal Örgütsel Davranış Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bulgular

Tablo 11, dönüştürücü liderlik ve prososyal örgütsel davranış arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablodaki korelasyon ($p<0,05$), ($0,60<r<0,80$), ($r=0,748$) değerleri, çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ile prososyal örgütsel davranış eğilimleri arasında pozitif yönlü, güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre çalışanların, yöneticilerin dönüştürücü lider özelliklerini taşıdıkları hakkındaki algıları güçlendikçe, prososyal eğilimlerinin de arttığı söylenebilir.

Tablo 11: Dönüştürücü Liderlik ve Prososyal Davranış İlişkinin Analizi ile İlgili Bulgular

Korelasyon		Liderlik	Prososyal Davranış
Dönüştürücü Liderlik	R	1	0,748
	P		0,000*
Prososyal Davranış	R	0,748	1
	P	0,000*	

Dönüştürücü liderlik ve prososyal örgütsel davranış arasındaki ilişkinin araştırılmasında, bu ilişkiyi liderlik alt boyutları ve prososyal davranış açısından ele alan Tablo 12'de korelasyon bulguları görülmektedir. Bu bulgular, H1 hipotezini desteklemektedir.

Tablo 12: Dönüştürücü Liderlik Alt Boyutları ile Prososyal Davranış İlişkinin Bulguları

Korelasyon		Prososyal Davranış	İdeal Etkileme	İlhan Verici Motivasyon	Bireysel Düzeyde İlgî	Entelektüel Teşvik
Prososyal Davranış	R	1	,699	,705	,722	,900
	P		0,000	0,000	0,000	0,000
İdeal Etkileme	R	,699	1	,870	,788	,616
	P	0,000		0,000	0,000	0,000
İlhan Verici Motivasyon	R	,705	,870	1	,825	,629
	P	0,000	0,000		0,000	0,000
Bireysel Düzeyde İlgî	R	,722	,788	,825	1	,657
	P	0,000	0,000	0,000		0,000
Entelektüel Teşvik	R	,900	,616	,629	,657	1
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	

Tablo 12’de verilen istatistiksel bulgular, dönüştürücü liderlik boyutları ile prososyal davranış ilişkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bulgular, liderlik boyutları bakımından aşağıda değerlendirilmiştir.

İdeal etkileme ile prososyal davranış: Korelasyon değeri; ($p<0,05$), ($0,60<r<0,80$), ($r=0,699$) şeklinde hesaplanmıştır. Bu sonuç, dönüştürücü liderlerin karizması ile çalışanların prososyal davranışları arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

İlham verici motivasyon ve prososyal davranış: Korelasyon değerinin ($p<0,05$), ($0,60<r<0,80$), ($r=0,705$) olarak hesaplanması, dönüştürücü liderlerin ilham verici motivasyon boyutu ile çalışanların prososyal davranışları arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Entelektüel teşvik ve prososyal davranış: Çalışanların entelektüel becerilerini ve yaratıcılıklarını harekete geçirici bir güç olarak betimlenen bu liderlik boyutu ile prososyal davranış arasındaki ilişkinin belirlenmesi için elde edilen korelasyon değerlerinin ($p<0,05$), ($0,80<r<1,00$), ($r=0,900$) hesaplanması, iki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir.

Bireysel düzeyde ilgi ve prososyal davranış: bireyselleşmiş ilgi ve prososyal örgütsel davranış arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon değeri ($p<0,05$), ($0,60<r<0,80$), ($r=0,722$) şeklinde elde edilmesi, iki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu açıklamaktadır.

Bu bulgular, dönüştürücü liderlik tarzı ve boyutları ile prososyal örgütsel davranış arasında güçlü ve anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Öte yandan, dönüştürücü liderlik davranışı ile prososyal örgütsel davranış ilişkisini neden ve sonuçları ile açıklamak ve dönüştürücü liderlerin prososyal örgütsel davranış geliştirmedeki rolünü belirlemek için regresyon analizi uygulanmıştır.

5.2.2. Dönüştürücü Liderliğin Prososyal Davranış Üzerindeki Etkileri

Dönüştürücü liderlik tarzının prososyal örgütsel davranış üzerinde nasıl ve ne yönde etkileri olduğunu ortaya koymak için değişkenler arasındaki ilişkiyi ele alan korelasyon analizlerine ek olarak, liderlik tarzının prososyal örgütsel davranış gelişimi üzerindeki etkilerinin açıklayan regresyon analizi bulguları aşağıda yer almaktadır. Tablo 13-14 dönüştürücü liderlik tarzının prososyal örgütsel davranış üzerindeki etkilerini göstermektedir. Tablolardaki bulgular, H2, H3, H4 ve H5 hipotezlerini test etmektedir.

Tablo 13: Dönüştürücü Liderliğin Prososyal Davranışlar Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları

Prososyal Davranışlar	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Sabit Katsayı	Beta	t değeri	P değeri
Dönüştürücü Liderlik	0,559	0,557	263,442	0,000*	1,604	0,653	16,231	0,000*
Bağımsız Değişken: Dönüştürücü Liderlik Bağımlı Değişken: Prososyal Davranış								

Regresyon analizi için prososyal örgütsel davranış ile dönüştürücü liderlik arasında ilişki incelenmiş ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu tespit edilmiştir. Analizlerde oto korelasyonu tespit etmek için Durbin-Watson test istatistiği kullanılmıştır. Analiz sonucunda Durbin-Watson değerinin 1,963 olarak bulunduğu

bu değer de 2'ye yakın olduğu için oto korelasyonun bulunmadığı tespit edilmiştir (Kınacı ve Genç, 2002: 58-59). Ayrıca, değişkenler arasında çoklu bağlantı olup olmadığını belirlemek için varyans artış faktörü hesaplanmıştır. Tablo 14’e göre, dönüştürücü liderliğin tüm boyutlarında VIF değerinin 5’ten az

olması, çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir (Güriş ve Astar, 2014: 326).

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; dönüştürücü liderliğin prososyal davranışları ne ölçüde açıkladığını ortaya koyan düzeltilmiş R2 değerinin %55,7 olduğu görülmektedir. Bu nedenle dönüştürücü liderlik tarzının çalışanların prososyal örgütsel davranışları üzerindeki

etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan, Tablo 13'deki Beta değerinin 0,653 olması bu sonucu doğrularak, dönüşümcü liderliğin prososyal davranışlar üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

Prososyal Davranış= 1,604 + 0,653 x Dönüşümcü Liderlik.

Tablo 14: Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının Prososyal Davranışsal Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Prososyal Davranışsal	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Sabit Katsayı	Beta	t değeri	P değeri	VIF
İdeal Etkileme	0,849	0,846	289,073	0,000*	0,567	0,121	2,121	0,035	3,44
Bireysel Düzeyde İlgil						0,102	1,969	0,049	263
İlham Verici Motivasyon						0,064	1,034	0,303	3,24
Entelektüel Teşvik						0,718	19,429	0,000	1,65
Bağımsız Değişkenler: İdeal etkileme, Bireysel Düzeyde İlgil, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Teşvik Bağımlı Değişken: Prososyal Davranış (p<0,01 ve p<0,05 düzeyinde ilişkiler anlamlıdır.)									

Tablo 14'e göre bileşenlerin beta değerleri sırasıyla entelektüel teşvik: 0,718; ideal etkileme: 0,121; bireysel düzeyde ilgi: 0,102 ve ilham verici motivasyon: 0,064 şeklinde hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, dönüştürücü liderliğin prososyal örgütsel davranış üzerindeki etkilerinin, liderliğin boyutları bakımında farklı olduğunu göstermektedir. Buna göre, çalışanları prososyal davranış konusunda en fazla etkileyen liderlik boyutunun p<0,000 olarak hesaplanan entelektüel teşvik olduğu belirlenmiştir. Bu boyutun prososyal davranış üzerindeki etkisinin p<0,05'ten küçük olması, etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Çalışanların prososyal davranışları üzerinde etkisi olan diğer liderlik boyutlarının ise, ideal etkileme ve bireysel düzeyde ilgi olduğu belirlenmiştir. Liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun, prososyal davranışlar üzerindeki etkisinin p<0,303 hesaplanması (p<0,05' ten büyük), sonucun anlamlı olmadığını göstermektedir. Buna göre regresyon modeli aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir:

Prososyal Davranış= [0,567 + 0,121 x ideal etkileme] + [0,102 x bireysel düzeyde ilgi] + [0,718 x entelektüel teşvik].

Araştırmadaki regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, dönüştürücü liderliğin ideal etki, entelektüel teşvik ve bireyselleşmiş ilgi boyutlarının prososyal örgütsel davranış üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H2, H4 ve H5 hipotezleri kabul edilmiştir. Öte yandan, dönüştürücü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun prososyal davranış üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edildiği için söz konusu H3 hipotezi kabul edilmemiştir. Sonuçlar aynı zamanda prososyal davranış etkileme

konusunda, dönüştürücü liderliğin boyutları arasında farklılık olduğunu göstermektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada dönüştürücü liderlik yaklaşımının prososyal örgütsel davranış üzerindeki etkileri sınırlı bir örneklem üzerinde test edilmiştir.

Çalışmanın odağında, örgütsel performansa doğrudan ya da dolaylı biçimde yansiyabilecek prososyal örgütsel davranışlar yer almaktadır. Konuyla ilgili literatür, bu davranışların gelişmesinin temelinde kişisel, toplumsal, ahlaki ve kültürel etkenler kadar, bireyin çalıştığı işletmedeki örgütsel değişkenlerin de olduğunu göstermektedir. Bu değişkenler; liderlik, örgüt kültürü ve iklimi, motivasyon ve iletişim süreçleri gibi örgütün işleyişine yön verebilecek dinamik unsurlardan oluşmaktadır. Bunlar arasında liderlik, örgütlerde üretkenliği ve performansı etkilediği kadar, çalışanların olumlu sosyal davranışlar geliştirmelerinde de önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü, Liderlerin örgütteki davranışlar üzerindeki etkileri, genellikle üretkenlik, yüksek sorumluluk bilinci, yüksek performans, işe saygı, bağlılık ve adanmışlık gibi örgütsel etkililiğe ve verimliliğe doğrudan katkı sağlayabilecek olumlu davranışlar ile açıklanmaktadır. Öte yandan, prososyal davranışlar her ne kadar bireyin yaşamı boyunca sosyal öğrenme ve deneyimler yoluyla kazandıkları ahlaki, vicdani ve toplumsal değerler ile ilgili görünse de, liderlerin bu değerlerin örgütsel davranışa yöneltmesindeki rolü göz ardı edilmemelidir.

Çalışmanın dönüştürücü liderlik tarzına dayandırılmasının en önemli nedeni, hızla değişen, ancak değişimin getirdiği sorunlar ile mücadele eden bir dünyada, kurumların,

dönüşüm ve yenilikler konusunda güçlü vizyonu olan, bu doğrultuda örgütü harekete geçirirken, insanı ve insanın gelişimini esas alan liderlerin, genellikle dönüştürücü liderler olması ile açıklanabilir. Bunun yanı sıra dönüştürücü liderlerin çalışanların motivasyonlarını güçlendirebilecek potansiyele sahip olması, böylece çalışanların kendilerini geliştirerek yeni yetenekler ve anlayışlar kazanabilmeleri önündeki engelleri kaldırabilmesi, bu liderlik modelini kuruluşlar açısından daha önemli hale getirmektedir.

Çalışmanın örneklemini, İç Ege Bölgesinde ve Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren mermer ve çimento sektöründeki işletmeler oluşturmaktadır. Mermer ve çimento sektörlerindeki işletmelerde doğrudan üretim ile ilgili birimlerdeki görevler, ağır ve tehlikeli iş kolu kapsamında değerlendirilmiştir. Bu görevlerde çalışanlar, genellikle vasıfsız ya da yarı vasıflı olup, yerine getirilen faaliyetlerde daha çok fiziksel ve teknik beceriler ön plana çıkmaktadır..

Öte yandan Türkiye’de mermer fabrikalarının genel olarak küçük ve orta ölçekli aile işletmesi şeklinde yapılanmış olmaları, bu işletmelerde yöneticilerin karar ve davranışlarında işletme sahipleri ve ortaklarının beklentilerine göre hareket etme eğilimlerini artırabileceği varsayılmıştır. Bu eğilimin çalışanların liderlik algılarına da yansıdığı söylenebilir. Çimento fabrikalarının ise, daha çok büyük ölçekli kuruluşlar şeklinde yapılanmaları ve sektörde var olan yerleşik çalışma standartları, çimento fabrikalarını mermer sektöründeki işletmelerden farklılaştırabilmektedir. Bu farklılaşmanın hem kurumsallaşma eğilimlerini etkilediği, hem de işletmelerin çalışma koşulları ve yönetim süreçleri açısından da belirleyici olabileceği söylenebilir. Bu durumda, mermer sektöründe çalışanlar şirket sahipleri ve onların yetkilendirdikleri yönetici ve liderlerin emir ve taleplerini yerine getirme konusunda daha çok çaba göstermeleri anlamına gelebilir. Öte yandan, yönetimde kurumsal eğilimlerin nispeten daha güçlü olduğu çimento fabrikalarında, lider ve şirkette söz sahibi aile bireylerinin beklentileri yerine, kurumsallaşmış süreç ve uygulamaların daha güçlü olmasının, örgüt iklimini farklı bir şekilde etkilemesi beklenebilir.

Araştırma örneklemini oluşturan katılımcıların önemli bir bölümünün, kırsal bölge ya da köy gibi yerleşim alanlarından gelmesi, bu gibi yerleşim alanlarında yaşayanların alışkanlıklarına etki eden imece türü yaşam tarzının, çalışma ortamındaki yardımlaşma davranışında da etkili olduğu söylenebilir. Özellikle yarı vasıflı ve vasıfsız çalışanların daha iyi koşullarda yeni bir iş bulma olanaklarının kısıtlı olduğu varsayıldığında,

çalışanların işlerinde sürekliliği sağlamak için, hem liderlik hem de prososyal örgütsel davranış konusuna daha olumlu yaklaşımlarına neden olabilir. Araştırma örnekleminde elde edilen veriler, bu durumu destekler nitelikte görülmektedir.

Çalışmada “dönüştürücü liderlik davranışının, çalışanların prososyal örgütsel davranışları ile ilişkisi vardır” şeklindeki Hipotez 1’i sınanan analizler, dönüştürücü liderliğin, prososyal örgütsel davranış ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. H1 liderliğin alt boyutları bakımından sınıandığında da hipotezin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, “çalışanların yöneticilerin dönüştürücü lider özelliklerini taşıdıkları yönündeki algıları güçlendikçe, prososyal eğilimleri de artmaktadır” şeklinde değerlendirilebilir. Böylece Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Çalışmada, “dönüştürücü liderlikte **ideal etkileme** davranışının, prososyal örgütsel davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde ifade edilen H2 için elde edilen istatistiksel bulgular, ideal etkinin dönüştürücü liderlik davranışının, üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Böylece örgütsel güven, saygınlık ve değerlere bağlılık kavramlarıyla çalışanları hareket geçirmeyi sağlayan karizmatik bir güç algısının (Bass ve Riggio, 2006) prososyal davranışlar üzerinde etkili olduğu söylenebilir. İdeal etkiyi anlatan bu özellikler, çalışanların ortak değerler etrafında bütünleşme isteğini de güçlendirdiğinden, olumlu davranışlar geliştirmek herkes için önemli hale gelmektedir.

Araştırma bulgularına göre, kabul edilen bir diğer iddia, “dönüştürücü liderliğin **entelektüel teşvik** boyutunun prososyal örgütsel davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde ifade edilen H4’tür. Entelektüel teşvik boyutu ile dönüştürücü lider, çalışanların karşılaştıkları problemleri çözmeleri için yaratıcılıklarını açığa çıkararak, yeni yöntemleri deneme cesaretini göstermelerini sağlamaktadır. Böylece, çalışanlar sorunları yaratıcı ve yenilikçi bakış açısıyla yeniden teşhis ederek, potansiyellerini geliştirirken, diğer çalışanların refahı ve iyiliğine katkı sağlayacak önerileri de ortaya koyma fırsatını elde etmektedirler. Bu nedenle entelektüel teşvik, çalışanların prososyal davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.

Araştırmada, “dönüştürücü liderliğin **bireysel düzeyde ilgi** boyutunun, çalışanların prososyal davranışları üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu iddia eden, H5 kabul edilmiştir. Buna göre, liderin, diğerleri için yarar sağlayabilecek yeni ve özgün düşünceleri geliştirmeleri için her

çalışan ile ayrı ayrı ilgilenerek, potansiyellerini açığa çıkarma yönünde çaba göstermesi, izleyicilerin öz farkındalıklarını geliştirmesine ve yeteneklerinin açığa çıkarmalarına katkı sağlamaktadır. Çalışanların da konuya bu olumlu perspektiften yaklaşmaları, prososyal davranışı güçlendirici bir etki yaratabilmektedir.

Öte yandan, dönüştürücü liderliğin **ilham verici motivasyon** boyutunun, prososyal örgütsel davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır” şeklinde ifade edilen hipotez 3 (H3), reddedilmiştir. Bu sonuç, ilham verici motivasyon davranışının çalışanların prososyal davranışları üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir. Hipotezin reddedilmesi, prososyal davranış modelinin içsel motivasyona dayalı bir eğilim olması ile açıklanabilir (Grant, 2007:399). Çünkü kişilik, ön yetişim ve toplumsal değerler, çalışanların başkalarına fayda ve fırsatlar sağlayabilecek bazı değerleri benimsemesini sağladığı için, çalışanlar doğalarının gereği olarak meslektaşlarına ve diğer insanlara yardım etmenin doğru ve erdemli bir davranış olduğuna inanmaktadırlar. Yardımlaşma ve başkalarına iyilik yapma yönündeki her girişim, daha fazla kişisel tatmine ve olumlu davranışları sürekli olarak tekrarlamalarına neden olmaktadır. Burada lider davranışının çalışanlara güçlü ve ilham verici bir motivasyon kaynağı olarak görülmesinden çok, bu davranışların açığa çıkması için gerekli örgütsel iklim ve fırsatları sağlaması önem taşımaktadır Böylece liderin, uygun örgüt iklimi ve fırsatları hazırlaması için gerekli olan entelektüel teşvik, ideal etki ve bireyselleşmiş davranışlara yönelmesi daha önemli hale gelmektedir.

Sınırlı bir örneklemden elde edilen bulgular, araştırmaya dâhil olan işletmelerde çalışanların, yöneticilerinin dönüştürücü lider özellikleri taşıdığı yönündeki algıları güçlendikçe, prososyal örgütsel davranışa yönelme eğilimlerinin de arttığını göstermektedir.

Araştırma ile birlikte dönüşümcü liderlik modelinin ağır ve tehlikeli iş kollarında çalışanların prososyal davranışlar geliştirmelerinde önemli bir değişken olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak elde edilen araştırma bulgu ve değerlendirmeler, yalnızca araştırma örneklemini ile sınırlıdır. Bunun yanı sıra, diğer sektörler ve iş kolları ile ilgili yapılacak benzer çalışmaların hem örgütlerde prososyal davranışların anlaşılması hem de dönüştürücü liderliğin örgütsel dönüşüm, değişim ve yenilikçilik potansiyeli ve bileşenleriyle, çalışanların prososyal davranışlarının gelişimine yapacağı etkileri ortaya koyabilecek daha

kapsamlı araştırmalara da ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca işletmelerin buldukları endüstrinin yapısı, kurumsal yönetim olgusu gibi değişkenlerin dâhil edildiği araştırmalar, daha özgün ve yenilikçi bakış açıları getirebileceğinden, ilgili literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Ackfeldt, L.A. ve Wong, V.,(2006), The Antecedents of Prosocial Service Behaviors: An Empirical Investigation, *The Service Industries Journal*, 26 (7), 727-745.
- Akhigbe, O.J., vd., (2014), Prosocial Behaviour and Organisational Commitment in the Nigerian Public Sector, *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)* 5(2):154-165.
- Altunışık, R., vd., (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayınevi, Adapazarı.
- Avolio, B.J. , Bass, B. M. & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B.M., (1990), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*. 18, 19-31.
- Bass, B. M. and Avolio, B.J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire for Research*. Palo Alto Redwood, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M., ve Riggio, R.,(2006), *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates Publisher, London.
- Bierhoff, H.W.,(2005), *Prosocial Behavior*, Taylor & Francis, Psychology Group, New York.
- Bierhoff, H.W., Klien, R. & Kramp, P. (1991). Evidence for the altruistic personality from data on accident research . *Journal of Personality*, 59, 263-280.
- Bolino, M.C., (2016), The Bright Side of Being Prosocial at Work and the Dark Side, *Academy of Management Annals*, <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2016.1158260>
- Brief, Arthur P., & Motowidlo, Stephan J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review* 11 (4), pp. 710-725.
- Bülbul, A., (2014), Social Work Design and Prosocial Organizational Behaviors, *Universal Journal of Psychology*, 2 (2), 47-58.
- Cremer, D.D. vd., (2009), When Does Self-Sacrificial Leadership Motivate Prosocial Behavior? It Depends on Followers' Prevention Focus, *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 887-899.
- Ewest, T., (2015), The Relationship Between Transformational Leadership Practices and Global Social Responsibility, *Journal of Leadership Studies*, 9 (1), 19-28.
- Ewest, T., (2016), Does Prosocial Behavior, The Concern for the Welfare of the Other, Limit A Leaders's Ability To Innovate, *Journal of Leadership Studies*, 9 (3), 53-54.
- Ewest, T., (2017), *Prosocial Leadership Understanding the Development of Prosocial Behavior*, Palgrave Mc Millan, New York.
- Goethal, G.R., (2004), *The Psychodynamics of Leadership: Freud's Insights and Their Vicissitudes*, Messick, D., ve Kramer, R. (Editors), *The Psychology of Leadership*, Lawrence Elbraum Associates, London.
- Graham, J.W. (1995). Leadership, moral development, and citizenship behavior. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 5, pp. 43- 54.
- Grant, A., (2007), Relational Job Design and the Motivation To Make A Prosocial Difference, *Academy of Management Review*, 32 (2), 393-417.
- Grant, A., (2008), Designing Jobs to do Good: Dimensions and Psychological Consequences of Prosocial Job Characteristics, *Journal of Positive Psychology*, 3 (1), 19-39.
- Grant, A. (2012), Leading With Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, And The Performance Effects of Transformational Leadership, *Academy of Management Journal*, 55 (2), 458-476.
- Graves, L. ve Sarkis, J., (2011), Fostering Employee Proenvironmental Behavior: Impact of Leadership and Motivation, In: *Environmental Leadership: A Reference Handbook*, D. R. Gallagher, N. Christensen, & R. N. L. Andrews (Eds.), Sage Publication, 161-171.
- Güriş, S. ve Astar, M., (2014), *SPSS İstatistik*, Der Yayınları, İstanbul.

- Hannah, S., Avolio, B., & Walumbwa, F. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and prosocial behaviors, 21 (4), 555-578.
- Harrel, A. ve Simphson, B., (2016), The Dynamics of Prosocial Leadership: Power and Influence in Collective Action Groups, *Social Forces*, 94 (3), 1283-1308.
- Hartog, D.N. vd., (1997), Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ, *Journal of Occuational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Hater, J.J., and Bass, B.M. (1988), "Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, pp. 692-702.
- Hazzi, O. ve Maldaon, I., (2012), Prosocial Organizational Behaviors: The Lifeline of Organizations, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 54, 106-114.
- Hill, S.L., (2011), Registered Nurses' Perception of Prosocial Voice, Self-Monitoring Behavior, and Patient-Safety Culture in a Hospital Setting, Doctor of Philosophy, Dissertation Submitted to Northcentral University, Arizona.
- Judge, T. ve Piccolo, R., (2004), Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.
- Kalaycı, Ş., (2005), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kınacı, İ. ve Genç, A., (2002), Hataları Değişen ve Otokorelanslı Lineer Olmayan Regresyonda Parametre Tahmini, *SÜ Fen ve Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 20, 55-68.
- Lee, C. (1995). Prosocial organizational behaviors: The roles of workplace justice, achievement striving and pay satisfaction. *Journal of Business & Psychology*, 10 (2), 197-206.
- Leroy, H., Palanski, M., ve Simons, T. (2012), Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance, *Journal of Business Ethics*, 10 (7), 255-264.
- Li, C. ve Wu K., (2015), Investigation of Motive Between Transformational Leadership and Pro-Social Voice: An Empirical Study in China, *International of Leadership Studies*, 9 (1), 115-130.
- Luthans, F. ve Youssef, C., (2007), Emerging Positive Organizational Behavior, *Journal of Management*, 33 (3), 321-349.
- Miner, J., (2006), *Organizational Behavior: Historical Origins, Theoretical Foundations and the Future*, M. E., Sharpe, New York.
- Moeidh, A., Shah, F.A. ve Al Malari, E.M, (2015), The Relationship between Prosocial Voice and the Patient Safety Culture in the Saudi Public Hospitals, *Asian Social Sciences*, 11 (6), 267-277.
- Odumeru, J.A. ve Ifeanyi, G.O., (2013), Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, *International Review of Management and Business Research*, 2 (2), 355-361.
- Oynishi, I., (2012), Abusive Supervision Prosocial Organizational Behavior, *The African Symposium: An online journal of the African Educational Research Network*, 12 (2), 96-103.
- Penner, L.A., Dovidio, J.F., Piliavin, J.A. & Schroeder, D.A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56, 365-392.
- Robbins, S., ve Judge, T., (2013), *Organizational Behavior*, Person Education, Boston.
- Sennett, R., (2012), *Berber*, (Çev: Özküralpli, İ), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Staw, B., (1984), *Organizational Behavior: A Review and Formulation of the Field's Outcome Variables*, *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.
- Svandara, J. (2015), *The Role of Prosocial Job Characteristics and Prosocial Motivation in Facilitating Employee Work Engagement*, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Master's Thesis.
- Van, L. vd., (2007). From Games to Living: Social Value Orientation Predicts Donations to Noble Causes, *Journal of Applied Social Psychology*, 29:375-84.
- Work, J., (2000), *Çeşitli İş gücünün Yönetimi*", Hesselbein, F. ve Diğerleri, (Editors), *Geleceğin Lideri*, Form Yayınları, İstanbul.

Youli, H., Xixi, L. ve Xi, Wang, (2014), The Effects of Transformational Leadership on Employee's Pro-Social Rule Breaking, *Canadian Social Sciences*, 10 (1), 128-134.

Zhu, Y. ve Akhtar, S., (2014), How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 35, 373-392.