

DOI Number: 10.30520/tjsosci.511094

**OTOKRATİK VE KATILIMCI LİDERLİK ANLAYIŞININ ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

*THE EFFECT OF THE AUTOCRATIC AND PARTICIPATORY LEADERSHIP ON THE  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A RESEARCH ON CIVIL SOCIETY  
ORGANIZATIONS*

Senem ALTAN<sup>1</sup>  
Murat ÖZPEHLİVAN<sup>2</sup>

**ÖZET**

Bu çalışma otokratik ve katılımcı liderlik anlayışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini değerlendirmektedir. Çalışmanın örneklemini sivil toplum kuruluşlarında görev yapmakta olan rastgele örnekleme ile seçilen 280 yönetici ve 130 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada çalışanların vatandaşlık davranışını ölçmek için örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemek için ise “Leadership Opinion Questionnaire” kullanılmıştır. Ölçek “Otokratik liderlik” ve “Demokratik liderlik” olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekler arası ilişkileri belirlemek amacıyla pearson korelasyon analizi ve otokratik liderlik ve demokratik liderliğin örgütsel vatandaşlığı nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca demografik değişkenler ile ölçekler arasında t–testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yöneticilerin otokratik liderlik düzeyleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutlarından; işletme ile özdeşleşme boyutu ile negatif, anlamlı ve orta düzey, meslektaşlarına yönelik özgecilik boyutu ile pozitif, anlamlı ve orta düzey, vicdan sahibi olma boyutu ile pozitif, anlamlı ve orta düzey, çalışanlar arası uyum boyutu ile negatif, anlamlı ve orta düzey ve işletme kaynaklarını koruma boyutu ile negatif, anlamlı ve orta düzey ilişki olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin demokratik liderlik düzeyleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutlarından; işletme ile özdeşleşme boyutu ile pozitif, anlamlı ve yüksek düzey, meslektaşlarına yönelik özgecilik boyutu ile pozitif, anlamlı ve düşük düzey, vicdan sahibi olma boyutu ile pozitif, anlamlı ve orta düzey, çalışanlar arası uyum boyutu ile pozitif, anlamlı ve orta düzey ( $r=0,57$ ,  $p<0,05$ ) ve işletme kaynaklarını koruma boyutu ile pozitif, anlamlı ve yüksek düzey ilişki olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin otokratik liderlik düzeylerinin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sunucuna varılmıştır. Bu ilişki iki değişken arasında negatif ve orta düzeydedir. Yöneticilerin demokratik liderlik düzeylerinin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Bu ilişki iki değişken arasında pozitif ve orta düzeydedir.

**Anahtar Kelimeler :** Otokratik Liderlik, Katılımcı Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Okan Üniversitesi, senem.altan@okan.edu.tr

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Okan Üniversitesi, murat.ozpehlivan@okan.edu.tr

## **ABSTRACT**

This study evaluates the effect of autocratic and participatory leadership on organizational citizenship behavior. The sample of the study consisted of 280 managers and 130 employees selected by random sampling who work in non-governmental organizations. Organizational citizenship behavior scale was used to measure the citizenship behavior of the employees. Leadership Opinion Questionnaire was used to determine the leadership behavior of managers. The scale consists of two sub-dimensions: "Autocratic leadership" and "Democratic leadership". In order to determine the relationships between the scales, regression analysis was performed to determine how Pearson correlation analysis and autocratic leadership and democratic leadership affect organizational citizenship. In addition, t-test and one-way variance analysis were performed between the demographic variables and the scales. The autocratic leadership levels of the managers and the organizational citizenship scale of the employees were; negative, meaningful and intermediate level with the dimension of identification with the enterprise, positive, meaningful and intermediate level with altruism dimension to the colleagues, positive, meaningful and medium level with conscientiousness dimension, negative, meaningful and intermediate level and the sources of business. It was found that there was a negative, meaningful and moderate relationship with protection size. The levels of democratic leadership of the managers and the employees' organizational citizenship scale sub-dimensions; positive, meaningful and high level with the dimension of identification with the enterprise, positive, meaningful and low level with altruism dimension to the colleagues, positive, meaningful and moderate level with the dimension of conscientiousness, positive, meaningful and intermediate level with inter-employee compliance dimension ( $r = 0.57, p < 0.05$ ) and the size of the protection of enterprise resources were found to be positive, significant and high level relationship. It has been suggested that the autocratic leadership levels of the managers have a significant effect on the organizational citizenship behavior of the employees. This relationship is negative and moderate between two variables. The levels of democratic leadership of managers have a significant impact on the organizational citizenship behavior of employees. This relationship is positive and moderate between two variables.

**Keywords :** Autocratic leadership, participatory leadership, organizational citizenship behaviour

## **GİRİŞ**

Liderlik kavramı, örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının kuvvetlendirilmesinde, örgüt yapısının oluşturulmasında dolayısıyla çalışanların örgüt için olumlu veya olumsuz davranış geliştirmelerinde oldukça önemli bir unsurdur. Örgütsel olarak etkinliğin sağlanmasında da lider oldukça önemli bir konuma sahiptir (Malone, 1997; Cohen and Bailey, 1997).

Çalışanlar ve örgüt için liderlik; en iyiyi ve doğruyu gerçekleştirmek yönünde hayal etmeyi ve çabalamayı gerektirmektedir. Yönetim sürecinde liderin ekip ruhunu yaratması, hem çalışanların hem de örgütün hedeflerini aynı noktada buluşturabilmesi oldukça önemli bir durumdur. Liderliğin önemi; tüm alanlarda yaşanan değişimin ve gelişimin gereği örgütlerinde değişimine giderek yatay bir örgüt anlayışının yerleşmesine neden olurken örgütün kaynaklarının ki özellikle insan kaynağının daha etkin kullanımında ortaya çıkmaktadır. Sosyal demokrasi anlayışında meydana gelen gelişmelerde liderliğin öneminin git gide artmasına sebep olmaktadır (Mullins, 1996: 246). Gerçekleşen bu gelişmelerin ışığında liderlik davranış biçimleri de tartışılır duruma gelmektedir. Tanımlanmasında bile akademisyenler tarafından zorlanılan lider ve liderlik kavramları örgütün hedeflerine ulaşmasında ve çalışanların örgüt içerisinde olumlu davranışlar sergilemesinde oldukça

önemli bulunmaktadır. Liderlik davranış biçimleri arasında bulunan otokratik ve katılımcı liderlik inceleme konumuzu kapsamaktadır. Çalışma otokratik ve katılımcı liderlik anlayışlarının çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine olan etkilerini konu almaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içinde çalışanlar tarafından sergilenmesi istenen olumlu bir davranış biçimidir. Örgüt içerisinde çalışanın formal işleri dışında informal işleri gönüllü olarak gerçekleştirmesi davranışı örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmektedir. Gerçekleştirilen alan yazın taraması sonucu; Türkiye’ de organizasyon ve yönetim alanında liderlik ile ilgili ampirik veya teorik çok sayıda çalışma bulunduğu ancak liderlik davranış biçimleri ve bunların örgüt ve çalışanlar üzerinde etkilerinin incelendiği çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Buna ilave olarak otokratik ve katılımcı liderlik ile ve bu liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine olan etkileri özelinde yapılmış olan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu sebeple bu çalışmada; liderlik alanında yazın alana katkıda bulunmak ve işletmelerdeki liderlik davranış biçimlerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini değerlendirmek hedeflenmiştir.

## **1. Literatür**

### **1.1. Liderlik Kavramı**

Liderlik, din, dil, ırk ve kültür yapısına bakmadan bütün toplumlarda ortaya çıkmaktadır. Toplum ve grupların olduğu her yerde liderlik bulunmaktadır. Oxford İngilizce sözlükte, lider kelimesinin varlığının 1300'lere kadar dayandığı ama liderlik olgusunun yeni bir kavram olup, 19. Yüzyılın ilk yarısında ortaya çıktığı belirtilmektedir (Bresctick, 1999: 40). Liderlik konusuyla ilgili ilk çalışmalar 1900'lü yıllarda başlamış, 1927'lerden sonra önemi çok daha fazla anlaşılmıştır. 1941-1944 yılları arasında liderlik ile ilgili araştırmaların sayısında önemli bir artış görülmektedir. 1930'lardan önce yapılan araştırmalarda grubun bireyler üzerindeki etkisi üzerine yapılan çalışmalar dikkat çekmekteyken 1930'lardan sonra yapılan araştırmalarda bireyin grup üzerindeki etkileri incelenmeye başlanmıştır (Güney, 2014: 377).

### **1.2. Liderlik Davranış Biçimleri**

Liderlerin yönlendirdiği grup üyeleri veya izleyicileri ile kurduğu ilişkilerinde sergiledikleri tutumlar liderlik davranış biçimleri şeklinde tanımlanabilir. Liderlik davranış biçiminin niteliklerine göre, örgüt çalışanlarının örgütün amaçlarına ulaşması bakımından gerekli olan çabayı göstermeleri ve örgüt yapısında bulunmak istemeleri belirlenebilmektedir (Taş ve Önder, 2010: 18). Bazı araştırmacılar (McGregor, Blake, McCause ve Mouton) liderlik tiplerini belirlerken sadece bir tane en iyi liderlik tipi olduğunu savunmuşlardır. Söz konusu “bir tane en iyi” olan lider, tüm şartlarda ilerleme ve gelişme gösteren, iş tatminini ve verimliliği en üst seviyeye ulaştıran liderlik yaklaşımıdır. Fakat yapılan çalışmalar bir tane en iyi denilebilecek bir liderlik tipinin olmadığını göstermektedir. etkin ve başarılı olan liderler, davranış biçimlerini şartların gerektirdiğine uygun olacak şekilde düzenleyebilen liderlerdir (Hersey vd., 2008 : 90).

### **1.2.1. Otokratik Liderlik**

Yetkilerin tamamının liderde olduğu otokratik liderlik tipinde tüm kararları lider almaktadır. Otokratik liderlik sergilenen bir örgüttü; örgütün hedefleri, politika ve planları belirlenirken çalışanların fikirlerini beyan etme hakkı bulunmamaktadır. Otokrat olan bir lider aldığı kararlara, talimatlara ve emirlere tamamen uygun davranılmasını istemektedir (Şafaklı, 2005:134). Otokratik liderliğin hâkim olduğu bir örgütte çalışanların motivasyonları daha ziyade zorlayıcı ve yasal yollar kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Bu lider davranış biçiminde çalışan motivasyonu kimi zaman da ödüllendirme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Otokratik liderlikle motive olan, bütün yetkilerin liderde bulunmasından rahatsızlık duymayan hatta haklı bulan ve lideri bilgili olarak gören çalışanların gerek aile gerek eğitim gerekse toplum yaşamında geleneksel yapıda yetişmiş, kararları büyüklerden bekleme, büyüklerle saygı duyma gibi alışkanlıklara sahip bireyler oldukları görülmektedir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009:5-6).

Otokrat olan liderler genellikle yönetim stili olarak merkeziyetçi uygulaması ile sorumluluğu ve otoriteyi tamamen kendileri yüklenmektedirler (Barlı, 2008:374). Otokratik lider davranışı sergileyen liderler, mutlaka standartları belirleyen, olumlu veya olumsuz geri bildirimlerde bulunarak sonuçları destekleyen yapıya sahiptir (Çetin ve Beceren, 2007:122). Diğer bir ifade ile otokratik liderlik tarzı; geleneksel liderlik davranış biçimlerinden olan, buldukları konum kaynaklı otoriteyi kullanmak suretiyle, örgütün içinde alınacak kararların yalnızca lider tarafından alındığı ve çalışanları yönlendiren bir liderlik biçimi şeklinde ifade edilmektedir (Tağraf ve Çalman, 2009: 137-138).

Otokratik liderlik örgüt içerisinde; başta yaratıcılık olmak üzere, iş tatmini, motivasyon gibi örgüt için olumlu sonuçlar doğurabilecek davranışların oluşmasını engellemektedir denilebilir.

### **1.2.2. Katılımcı Liderlik**

Katılımcı liderlik tarzı otokratik liderlik tarzından birçok noktada farklılık göstermektedir. Katılımcı liderlikte sahip olunan yönetim yetkisi çalışanlar ya da izleyiciler ile paylaşılır. Dolayısıyla bu tarz lider aynı zamanda demokratik liderlerdir. Örgüt içinde çalışanların işleri ile ilgili durumlar hakkında bilgilendirildiği, önerilerinin ve fikirlerinin alındığı demokratik bir ortam oluşmaktadır. Bu sayede kararlar yalnızca liderler tarafından değil çalışanlarında karar verme sürecine katılımı ile ortak alınabilmektedir (Tengilimoğlu, 2005:7). Örgüt yönetiminin hümanistik ilişkilere önem verdiği ve yöneldiği dönemlerde katılımcı liderlik tarzı popüler bir lider davranış biçimi olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcı liderlik sergileyen lider ile izleyicileri arasında bulunan ilişkide güven duygusunun seviyesi yüksek olmaktadır. Katılımcı lider; örgütün hedefleri, politikaları ve planları belirlenirken çalışanlarının karar verme sürecine dâhil edilmesi konusunda cesaretlendirerek çalışanlarına olan güvenini sergilemesi gerekmektedir (Şafaklı, 2005: 134-135). Katılımcı liderlik biçiminin en güçlü tarafının çalışanların motivasyonlarını arttırması ve onlara özgüven, güç kazandırması olduğu ifade edilebilir (Susan ve Whiteley, 2007).

### **1.3. Örgütsel Vatandaşlık**

Örgütün devamı için hayati öneme sahip ve örgüt içerisinde çalışana tanımlanmış olan rol beklentisini aşan çalışan davranışı örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde tanımlanabilir (Brief ve Motowidlo, 1986: 711). Örgütsel vatandaşlık; örgüt yaşamında yapılan işin informal tarafı ve ilgili görevlerin pek çoğu gönüllü sergilenen davranışlarla ilgilidir. Çalışanların görevlerini başarılı bir biçimde yerine getirebilmeleri için; diğer örgüt çalışanlarına yardım etmesi, fazladan emek harcaması, örgüt prosedürlerine ve kurallarına uyması, diğer örgüt çalışanları ile işbirliği içerisinde olması, örgütsel hedefleri onaylaması, desteklemesi ve savunması gereklidir (Borman, 2004). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt çalışanlarının kendine ait görevlerden daha fazlasını sırf örgüte daha fazla fayda sağlamak adına gerçekleştirme davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını Katz' in tanımlamış olduğu ekstra rol davranışından hareketle ilk ifade eden Organ ve arkadaşlarıdır (Bateman ve Organ, 1983: 587; Organ, 1988: 12- 14; Organ ve Ryan, 1995; DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001). Sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal davranış (Brief ve Motowidlo, 1986: 710), iyi asker davranışı (Organ, 1988: 4) ve örgütsel gönüllülük (George ve Jones, 1997: 153) kavramları şeklinde de ifade edilmiştir. Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını şekilsel olarak ödül sisteminin içerisinde direk olarak bulunmayan veya tanımlanmamış olan ve örgütün bütününde etkinliğine katkısı olan, çalışanın kendi isteğine bağlı kişisel ekstra rol davranışı şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımlamadan anlaşıldığı üzere örgütsel vatandaşlık davranışı şekilsel olarak ödüllendirilmez iken biçimsel olan rol davranışlar ödüllendirilir denilebilir.

Kavram olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ilk olarak Smith ve diğerleri (1983) kullanmıştır ve örgütsel vatandaşlık kavramını iki başlık altında incelemişlerdir. Bu başlıklardan biri generalized complianca (genelleştirilmiş uyma) ve altruizmdir(özgecilik). Organ (1988) ise örgütsel vatandaşlık davranışını beş başlık altında toplamıştır. Bunlar; sivil erdem, vicdanlı olma, nezaket, sportmenlik ve özgecildir. Podsakoff ve diğerleri ise (2000) gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirleyen, potansiyel 30 farklı form olduğu sonucuna varmışlardır. Örgütsel vatandaşlık kavramını Deckop ve diğerleri (1999) ise 3 boyutta ele almışlardır. Bunlar; vicdanlı olma, yardımseverlik ve centilmenliktir. Bir örgütün içerisinde çalışanlarda vicdanlı olma davranışında artış; işe devam etme, örgüt kurallarına uyma ve çalışma vakitlerini etkin değerlendirme durumlarında da artışı sağlamaktadır. Yardımseverlik ya da diğer bir ifade ile özgecilik davranışı özellikle örgüt içerisinde kıdemli olan çalışanların yeni ya da kendisinden kıdemi az olan çalışanlara yardımcı olmalarıdır. Bu sayede örgüt içerisinde koordinasyon kolay hale gelir, çalışanların motivasyonları ve performansları artar. Centilmenlik ise örgüt çalışanlarının performanslarının yükselmesini ve zamanın verimli kullanılmasını sağlar (Boerner vd., 2007). Bu bağlamda, örgütsel bağlılık, liderlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini gibi kavramların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli etkilere sahip oldukları ifade edilmektedir. Ayrıca örgütsel performans örgütsel vatandaşlık davranışının çeşitli boyutlarından olumlu anlamda etkilendiği belirtilmektedir (Podsakoff vd., 2000).

#### **1.4. Otokratik ve Katılımcı Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**

Yapılan alan yazın taraması sonucunda otokratik ve katılımcı liderlik anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi değerlendiren birebir benzer bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak liderlik stillerinin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisinin değerlendirildiği ve çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile liderlerin göstermiş oldukları sürdürücü ve dönüşücü liderlik stilleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir (Oğuz, 2011). Gibson ve arkadaşlarının (2003) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörlerden birinin de, yöneticilerin sergiledikleri liderlik biçimi olduğu ifade edilmektedir. Yine yapılan çalışmada özellikle, yönetici ile çalışan arasındaki güven ve liderlik yeteneklerinin geliştirilmesine sebep olan bir yönetim şekli örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesini cesaretlendirdiği belirtilmektedir. Çetin ve arkadaşlarının (2012) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında ise dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik biçimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine olan etkileri değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre; etkileşimsel liderliğin yönetici-çalışan arasındaki etkileşim ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi anlamlı ve olumsuzdur. Dönüşümsel liderlik yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkinin niteliğini ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını güçlü bir şekilde olumlu etkilediği çalışmanın bir diğer sonucudur. Ayrıca yönetici- çalışan etkileşiminin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı ve olumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Tüm bu çalışmalardan ve yazın alan taramasından hareketle otokratik liderlik anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, katılımcı liderlik anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı; yöneticilerin otokratik ve katılımcı liderlik düzeylerinin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile aralarındaki ilişkiyi ve bu kavramların birbirlerini nasıl etkilediğini belirlemek amacı ile gerçekleştirilmiştir.

Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır.

- 1.Yöneticilerin otokratik ve katılımcı liderlik düzeyleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 2.Yöneticilerin otokratik liderlik düzeyleri, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemekte midir?
- 3.Yöneticilerin demokratik liderlik düzeyleri, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemekte midir?
- 4.Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutlarının, demokratik ve otokratik düzeyleri cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?
- 5.Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutlarının, demokratik ve otokratik düzeyleri yaşa göre anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?

6.Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutlarının, demokratik ve otokratik düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?

## **2. VERİ VE METODOLOJİ**

### **2.1 Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde yararlanılan istatistiksel teknikler açıklanmaktadır.

#### **Araştırma Modeli**

Bu araştırma tarama modeline uygun olarak desenlenmiştir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2007). Bu bağlamda araştırma kapsamında yöneticilerin otokratik ve katılımcı liderlik düzeylerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi incelenmiştir.

### **2.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi**

Bu araştırmanın kapsamını, İstanbul ilinde yer alan ve Uluslararası teşekkül ve işbirliği statüsünde faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları oluşturmaktadır. İstanbul’da yerleşik olarak bu alanda faaliyet gösteren 181 adet dernek bulunmaktadır (<https://www.dernekler.gov.tr/tr/Anasayfalinkler/illere-gore-faal-dernekler.aspx>) ve bu sivil toplum kuruluşlarında yönetici pozisyonunda 474 kişi, çalışan olarak da toplam 293 kişi bulunmaktadır. Bu bireyler arasından rastgele örnekleme ile seçilen 280 yönetici ve 130 çalışan üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmada veriler araştırmacılar tarafından toplanmıştır.

### **2.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada çalışanların vatandaşlık davranışını ölçmek için Farh ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen Arslantaş (2005) tarafından Türkçe’ye çevrilen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma, çalışanlar arası uyum ve işletme kaynaklarını koruma olmak üzere beş boyuttan ve yirmi ifadeden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında işletme ile özdeşleşme boyutu için Cronbach alfa değeri 0,86, meslektaşlarına yönelik özgecilik boyutu için Cronbach alfa değeri 0,88, vicdanlılık boyutu için Cronbach alfa değeri 0,89, çalışanlar arası uyum boyutu için Cronbach alfa değeri 0,92, işletme kaynaklarını koruma boyutu için Cronbach alfa değeri 0,85 ve ölçeğin tamamı için Cronbach alfa değeri 0,87 olarak bulunmuştur.

Araştırmada yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemek için Fleishman (1953) tarafından geliştirilen “Leadership Opinion Questionnaire” anketin Bozdoğan ve Sağnak (2011) tarafından kavramlaştırılarak Türkçeye uyarlanan ölçeği kullanılmıştır. Ölçek “Otokratik liderlik” ve “Demokratik liderlik” olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. “Otokratik

liderlik” boyutunda 27. ve 39. maddeler; “Demokratik liderlik” boyutunda 2, 6, 18, 20, 24, 26, 30, 38 ve 40. Maddeler ters kodlanmıştır. Araştırma kapsamında Otokratik liderlik boyutu için Cronbach alfa değeri 0,77 ve Demokratik liderlik boyutu için Cronbach alfa değeri 0,79 olarak bulunmuştur.

## 2.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında ölçek ve alt boyutlarının normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla yapılan normallik analizi sonucunda Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk analizleri sonucunda  $p > 0,05$  olduğu, basıklık ve çarpıklık değerlerinin -3 ve +3 aralığında olması sonucunda, verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda ölçekler arası ilişkileri belirlemek amacıyla pearson korelasyon analizi ve otokratik liderlik ve demokratik liderliğin örgütsel vatandaşlığı nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca demografik değişkenler ile ölçekler arasında t–testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bulguların yorumlanmasında anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

## 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

### 3.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Değişken	Kategori	f	%
Yönetici	Cinsiyet	Erkek	153	54,8
		Kadın	127	45,2
	Yaş	25-35 yaş Aralığı	68	24,2
		36-45 Yaş Aralığı	82	29,3
		46-55 Yaş Aralığı	105	37,6
		56 ve üstü yaş Aralığı	25	8,9
	Eğitim Durumu	İlköğretim	6	2,1
		Lise	29	10,4
		Üniversite	183	65,3
		Yüksek Lisans	29	10,3
Doktora		33	11,9	
Çalışan	Cinsiyet	Erkek	78	59,8
		Kadın	52	40,2
	Yaş	25-35 yaş Aralığı	27	20,8
		36-45 yaş Aralığı	46	35,3
		46-55 yaş Aralığı	24	18,7
		56 ve üstü yaş Aralığı	33	25,2
		İlköğretim	24	18,3
		Lise	88	67,9



	<b>Eğitim Durumu</b>	Üniversite	14	10,5
		Yüksek Lisans	3	2,3
		Doktora	1	1

Araştırmaya katılan yöneticilerden 153 kişi (% 54,8) erkek, 127 kişi (% 45,2) ise kadındır. Araştırmada en çok 46-55 yaş arası (105 kişi) bireyler yer almaktadır. Bireyleri eğitim durumuna göre incelediğimizde en çok üniversite mezunu 183 kişi (% 65,3) ve en az ilköğretim mezunu 6 kişi (% 2,1) yer almaktadır. Araştırmaya katılan çalışanlardan 78 kişi (% 59,8) erkek, 52 kişi (% 40,2) ise kadındır. Araştırmada en çok 36-45 yaş arası (46 kişi) bireyler yer almaktadır. Bireyleri eğitim durumuna göre incelediğimizde en çok lise mezunu 88 kişi (% 67,9) ve en az doktora mezunu 1 kişi (% 1) yer almaktadır.

Araştırmanın birinci problem cümlesi olan “Yöneticilerin otokratik ve katılımcı liderlik düzeyleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” bulguları Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2:** Değişkenler Arası Korelasyon İlişkisi Bulguları

		1	2	3	4	5	6	7
İşletme İle Özdeşleşme	r	1,00						
	p							
Meslektaşlarına Yönelik Özgecilik	r	,775**	1,00					
	p	0,00						
Çalışanlar Arası Uyum	r	,706**	,841**	1,00				
	p	0,00	0,00					
Vicdan Sahibi Olma	r	,862**	,942**	,950**	1,00			
	p	0,00	0,00	0,00				
İşletme Kaynaklarını Koruma	r	0,272**	0,618**	0,701**	0,415**	1,00		
	p	0,00	0,00	0,00	0,00			
Otokratik liderlik	r	-0,653**	0,447**	0,405**	-0,525**	-0,64**	1,00	
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03		
Demokratik liderlik	r	0,705**	-0,269**	0,478**	0,578**	0,711**	0,55	1,00
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

1:İşletme İle Özdeşleşme 2:Meslektaşlarına Yönelik Özgecilik 3:Çalışanlar Arası Uyum  
4:Vicdan Sahibi Olma 5:İşletme Kaynaklarını Koruma 6:Otokratik liderlik  
7:Demokratik liderlik

Tablo 2’deki korelasyon analizine ilişkin bulgulara göre; yöneticilerin otokratik liderlik düzeyleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutlarından; işletme ile özdeşleşme

boyutu ile negatif, anlamlı ve orta düzey ( $r=-0,65$ ,  $p<0,05$ ), meslektaşlarına yönelik özgecilik boyutu ile pozitif, anlamlı ve orta düzey ( $r=0,44$ ,  $p<0,05$ ), vicdan sahibi olma boyutu ile pozitif, anlamlı ve orta düzey ( $r=0,40$ ,  $p<0,05$ ), çalışanlar arası uyum boyutu ile negatif, anlamlı ve orta düzey ( $r=-0,52$ ,  $p<0,05$ ) ve işletme kaynaklarını koruma boyutu ile negatif, anlamlı ve orta düzey ( $r=-0,64$ ,  $p<0,05$ ) ilişki olduğu bulunmuştur.

Yöneticilerin demokratik liderlik düzeyleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutlarından; işletme ile özdeşleşme boyutu ile pozitif, anlamlı ve yüksek düzey ( $r=0,70$ ,  $p<0,05$ ), meslektaşlarına yönelik özgecilik boyutu ile pozitif, anlamlı ve düşük düzey ( $r=0,26$ ,  $p<0,05$ ), vicdan sahibi olma boyutu ile pozitif, anlamlı ve orta düzey ( $r=0,47$ ,  $p<0,05$ ), çalışanlar arası uyum boyutu ile pozitif, anlamlı ve orta düzey ( $r=0,57$ ,  $p<0,05$ ) ve işletme kaynaklarını koruma boyutu ile pozitif, anlamlı ve yüksek düzey ( $r=0,71$ ,  $p<0,05$ ) ilişki olduğu bulunmuştur.

Araştırmanın ikinci problem cümlesi olan “Yöneticilerin otokratik liderlik düzeyleri, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemekte midir?” sorusuna ilişkin bulgular Tablo 3’te yer almaktadır.

**Tablo 3:** Yöneticilerin Otokratik Liderlik Düzeylerine Göre Regresyon Analizi Sonuçları

Ölçek	Değişkenler	B	ShB	$\beta$	t	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Sabit	6,203	,346		17,925	,000
	Otokratik Liderlik	-,094	,073	- ,056	-1,288	0,00
	R=-0,45	R <sup>2</sup> =0,20				
	F <sub>(1-522)</sub> =1,659	p=0,00				

Tablo 3’teki bulgulara göre yöneticilerin otokratik liderlik düzeylerinin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ( $F(1-522) = 1,659$ ,  $p < 0,05$ ) bir etkisi vardır. Bu ilişki iki değişken arasında negatif ve orta düzeydedir. Determinasyon katsayısı ( $R = -0,45$ ,  $R^2 = 0,20$ ) dikkate alındığında örgütsel vatandaşlıktaki toplam değişimin % 0,20’sinin otokratik liderlikteki değişim ile açıklanabileceği söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü problem cümlesi olan “Yöneticilerin demokratik liderlik düzeyleri, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemekte midir?” sorusuna ilişkin bulgular Tablo 4’te yer almaktadır.

**Tablo 4:** Yöneticilerin Demokratik Liderlik Düzeylerine Göre Regresyon Analizi Sonuçları

Ölçek	Değişkenler	B	ShB	$\beta$	t	p
-------	-------------	---	-----	---------	---	---

<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	<b>Sabit</b>	,897	,187		4,793	,000
	<b>Demokratik Liderlik</b>	,593	,021	,759	27,673	,000
	R=-0,51	R <sup>2</sup> =0,26				
	F <sub>(1-522)</sub> = 765,822	p=0,00				

Tablo 4'teki bulgulara göre yöneticilerin demokratik liderlik düzeylerinin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ( $F(1-522) = 765,822$ ,  $p < 0,05$ ) bir etkisi vardır. Bu ilişki iki değişken arasında pozitif ve orta düzeydedir. Determinasyon katsayısı ( $R = -0,51$ ,  $R^2 = 0,26$ ) dikkate alındığında örgütsel vatandaşlıktaki toplam değişimin % 0,26'sının demokratik liderlikteki değişim ile açıklanabileceği söylenebilir.

Araştırmanın dördüncü problem cümlesi olan "Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutlarının, demokratik ve otokratik düzeyleri cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?" sorusuna ilişkin analizler Tablo 5'te yer almaktadır.

**Tablo 5.** Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

<b>Ölçek ve Boyutu</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>S</b>	<b>sd</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>İşletme İle Özdeşleşme</b>	Kadın	153	13,20	2,97	278	7,760	0,00
	Erkek	127	9,77	4,38			
<b>Meslektaşlarına Yönelik Özgeçlilik</b>	Kadın	153	16,47	5,00	278	2,299	0,02
	Erkek	127	14,87	6,66			
<b>Çalışanlar Arası Uyum</b>	Kadın	153	25,83	7,70	278	2,427	0,52
	Erkek	127	23,16	10,69			
<b>Vicdan Sahibi Olma</b>	Kadın	153	55,50	13,63	278	3,902	0,01
	Erkek	127	47,80	19,30			
<b>İşletme Kaynaklarını Koruma</b>	Kadın	153	10,48	3,49	278	0,667	0,42
	Erkek	127	10,14	4,90			
<b>Örgütsel vatandaşlık ölçeği</b>	Kadın	153	5,81	2,30	278	-0,486	0,23
	Erkek	127	5,65	3,07			
<b>Otokratik liderlik</b>	Kadın	153	4,82	1,19	278	-	0,03
	Erkek	127	6,63	1,34			
<b>Demokratik liderlik</b>	Kadın	153	8,18	2,99	278	-0,773	0,87
	Erkek	127	8,49	3,62			

Tablo 5. incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet değişkeni ile ölçek alt boyutları ile yapılan ilişkisiz t-testi sonucunda; işletme ile özdeşleşme boyutu arasında kadınlar lehine ( $t_{(278)}=7,760$ ,  $p<0,05$ ); meslektaşlarına yönelik özgecilik boyutu arasında kadınlar lehine ( $t_{(278)}=2,299$ ,  $p<0,05$ ); vicdan sahibi olma boyutu arasında kadınlar lehine ( $t_{(278)}= 3,902$ ,  $p<0,05$ ); işletme kaynaklarını koruma boyutu arasında kadınlar lehine ( $t_{(278)}= 0,667$ ,  $p<0,05$ ); otokratik liderlik ile erkekler lehine ( $t_{(278)}= -11,963$ ,  $p<0,05$ ) istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Cinsiyet değişkeni çalışanlar arası uyum boyutu arasında ( $t_{(278)}= 2,427$ ,  $p>0,05$ ); işletme kaynaklarını koruma boyutu arasında ( $t_{(278)}= 0,667$ ,  $p>0,05$ ); örgütsel vatandaşlık ölçeği arasında ( $t_{(278)}= -0,486$ ,  $p>0,05$ ); demokratik liderlik arasında ( $t_{(278)}= -0,773$ ,  $p>0,05$ ) istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Araştırmanın beşinci problem cümlesi olan “Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutlarının, demokratik ve otokratik düzeyleri yaşa göre anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin betimsel analizler Tablo 5’te ve tek yönlü varyans analizleri Tablo 6’da yer almaktadır.

**Tablo 6.** Yaş Değişkenine İlişkin Betimsel Analizler

Boyutlar	Yaş Aralığı	N	X	S
İşletme İle Özdeşleşme	25-35 Yaş Aralığı	68	10,10	3,71
	36-45 Yaş Aralığı	82	10,49	4,82
	46-55 Yaş Aralığı	105	12,60	2,64
	56 ve üstü yaş Aralığı	25	15,60	3,42
	Toplam	280	11,64	4,05
Meslektaşlarına Yönelik Özgecilik	25-35 Yaş Aralığı	68	14,93	5,69
	36-45 Yaş Aralığı	82	15,63	6,99
	46-55 Yaş Aralığı	105	15,58	4,41
	56 ve üstü yaş Aralığı	25	19,00	6,81
	Toplam	280	15,74	5,86
Çalışanlar Arası Uyum	25-35 Yaş Aralığı	68	23,13	8,78
	36-45 Yaş Aralığı	82	24,04	11,50

	46-55 Yaş Aralığı	105	24,90	6,74
	56 ve üstü yaş Aralığı	25	29,40	10,27
	Toplam	280	24,62	9,25
Vicdan Sahibi Olma	25-35 Yaş Aralığı	68	48,16	15,15
	36-45 Yaş Aralığı	82	50,16	21,07
	46-55 Yaş Aralığı	105	53,08	11,65
	56 ve üstü yaş Aralığı	25	64,00	19,14
	Toplam	280	52,00	16,86
İşletme Kaynaklarını Koruma	25-35 Yaş Aralığı	68	10,46	5,35
	36-45 Yaş Aralığı	82	9,89	4,03
	46-55 Yaş Aralığı	105	10,52	3,53
	56 ve üstü yaş Aralığı	25	10,56	3,74
	Toplam	280	10,33	4,19
Örgütsel vatandaşlık ölçeği	25-35 Yaş Aralığı	68	6,09	3,48
	36-45 Yaş Aralığı	82	5,40	2,47
	46-55 Yaş Aralığı	105	5,74	2,24
	56 ve üstü yaş Aralığı	25	5,64	2,45
	Toplam	280	5,72	2,67
Otokratik liderlik	25-35 Yaş Aralığı	68	7,18	1,65
	36-45 Yaş Aralığı	82	6,00	0,00
	46-55 Yaş Aralığı	105	5,00	0,96
	56 ve üstü yaş Aralığı	25	3,00	0,00
	Toplam	280	5,64	1,55
	25-35 Yaş Aralığı	68	9,54	3,79

Demokratik liderlik	36-45 Yaş Aralığı	82	7,48	2,89
	46-55 Yaş Aralığı	105	8,56	3,07
	56 ve üstü yaş Aralığı	25	6,76	2,63
	Toplam	280	8,32	3,29

Yaş değişkenine ait tek yönlü varyans analizine ilişkin bulgular Tablo 7’de yer almaktadır.

**Tablo 7.** Yaş Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizine İlişkin Bulgular

		Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	F	Sig.
İşletme Özdeşleşme	İle Gruplar Arası	758,318	3	252,773	18,302	0,00
	Gruplar İçi	3811,967	276	13,811		
	Toplam	4570,286	279			
Meslektaşlarına Yönelik Özgencilik	Gruplar Arası	314,267	3	104,756	3,121	0,02
	Gruplar İçi	9263,219	276	33,562		
	Toplam	9577,486	279			
Çalışanlar Arası Uyum	Gruplar Arası	757,564	3	252,521	3,013	0,03
	Gruplar İçi	23132,547	276	83,814		
	Toplam	23890,111	279			
Vicdan Sahibi Olma	Gruplar Arası	5001,446	3	1667,149	6,196	0,00
	Gruplar İçi	74263,550	276	269,071		
	Toplam	79264,996	279			
İşletme Kaynaklarını Koruma	Gruplar Arası	22,195	3	7,398	0,420	0,73
	Gruplar İçi	4867,230	276	17,635		
	Toplam	4889,425	279			
Örgütsel vatandaşlık ölçeği	Gruplar Arası	17,703	3	5,901	0,825	0,48
	Gruplar İçi	1975,007	276	7,156		

	Toplam	1992,711	279			
Otokratik liderlik	Gruplar Arası	388,403	3	129,468	128,591	0,54
	Gruplar İçi	277,882	276	1,007		
	Toplam	666,286	279			
Demokratik liderlik	Gruplar Arası	227,345	3	75,782	7,503	0,32
	Gruplar İçi	2787,726	276	10,100		
	Toplam	3015,071	279			

Tablo 7. incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin yaş değişkeni ile ölçek alt boyutları ile yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda; işletme ile özdeşleşme boyutu arasında ( $F(3-276)= 18,302, p<0,05$ ); meslektaşlarına yönelik özgecilik boyutu arasında ( $F(3-276)= 3,121, p<0,05$ ); çalışanlar arası uyum olma boyutu arasında ( $F(3-276)= 3,013, p<0,05$ ) ve vicdan sahibi olma boyutu arasında ( $F(3-276)= 6,196, p<0,05$ ) istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş değişkeni ile işletme kaynaklarını koruma boyutu arasında ( $F(3-276)= 6,196, p>0,05$ ); örgütsel vatandaşlık ölçeği arasında ( $F(3-276)= 0,825, p>0,05$ ); otokratik liderlik arasında ( $F(3-276)= 128,591, p>0,05$ ) ve demokratik liderlik arasında ( $F(3-276)= 128,591, p>0,05$ ) istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Araştırmanın altıncı problem cümlesi olan “Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutlarının, demokratik ve otokratik düzeyleri eğitim düzeyine göre anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin betimsel analizler Tablo 8’de ve tek yönlü varyans analizleri Tablo 9’da yer almaktadır.

**Tablo 8.** Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Betimsel Analizler

Boyutlar	Kategori	N	X	S
İşletme İle Özdeşleşme	İlköğretim	6	9,33	4,03
	Lise	29	10,69	3,78
	Üniversite	183	11,14	4,10
	Yüksek Lisans	29	12,52	2,56
	Doktora	33	14,91	3,42
	Toplam	280	11,64	4,05
Meslektaşlarına Yönelik Özgecilik	İlköğretim	6	14,83	6,05
	Lise	29	15,59	4,72
	Üniversite	183	15,23	6,06

	Yüksek Lisans	29	15,90	4,09
	Doktora	33	18,73	6,30
	Toplam	280	15,74	5,86
Çalışanlar Arası Uyum	İlköğretim	6	20,50	9,38
	Lise	29	23,86	8,47
	Üniversite	183	24,26	9,60
	Yüksek Lisans	29	23,41	5,94
	Doktora	33	29,06	9,41
	Toplam	280	24,62	9,25
Vicdan Sahibi Olma	İlköğretim	6	44,67	18,42
	Lise	29	50,14	14,66
	Üniversite	183	50,64	17,25
	Yüksek Lisans	29	51,83	10,06
	Doktora	33	62,70	17,70
	Toplam	280	52,00	16,86
İşletme Kaynaklarını Koruma	İlköğretim	6	18,00	4,43
	Lise	29	10,07	5,61
	Üniversite	183	9,94	3,82
	Yüksek Lisans	29	11,10	3,69
	Doktora	33	10,61	3,85
	Toplam	280	10,33	4,19
Örgütsel vatandaşlık ölçeği	İlköğretim	6	12,00	3,29
	Lise	29	5,86	3,08
	Üniversite	183	5,43	2,46
	Yüksek Lisans	29	6,00	2,12
	Doktora	33	5,82	2,46
	Toplam	280	5,72	2,67
Otokratik liderlik	İlköğretim	6	6,00	0,00
	Lise	29	8,17	2,05
	Üniversite	183	5,95	0,51
	Yüksek Lisans	29	4,10	0,31
	Doktora	33	3,03	0,17
	Toplam	280	5,64	1,55
Demokratik liderlik	İlköğretim	6	15,33	4,08
	Lise	29	8,14	2,85
	Üniversite	183	8,27	3,16
	Yüksek Lisans	29	8,55	3,16



	Doktora	33	7,27	2,93
	Toplam	280	8,32	3,29

Eğitim durumu değişkenine ait tek yönlü varyans analizine ilişkin bulgular Tablo 9’da yer almaktadır.

**Tablo 9.** Eğitim Durumu Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans Analizine İlişkin Bulgular

		Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	F	p
İşletme İle Özdeşleşme	Gruplar Arası	478,471	4	119,618	8,04	0,45
	Gruplar İçi	4091,815	275	14,879		
	Toplam	4570,286	279			
Meslektaşlarına Yönelik Özgecilik	Gruplar Arası	347,487	4	86,872	2,59	0,04
	Gruplar İçi	9229,999	275	33,564		
	Toplam	9577,486	279			
Çalışanlar Arası Uyum	Gruplar Arası	834,839	4	208,710	2,49	0,04
	Gruplar İçi	23055,271	275	83,837		
	Toplam	23890,111	279			
Vicdan Sahibi Olma	Gruplar Arası	4538,910	4	1134,728	4,18	0,56
	Gruplar İçi	74726,086	275	271,731		
	Toplam	79264,996	279			
İşletme Kaynaklarını Koruma	Gruplar Arası	402,656	4	100,664	6,17	0,00
	Gruplar İçi	4486,769	275	16,316		
	Toplam	4889,425	279			
Örgütsel vatandaşlık ölçeği	Gruplar Arası	255,599	4	63,900	10,12	0,00
	Gruplar İçi	1737,111	275	6,317		
	Toplam	1992,711	279			
Otokratik liderlik	Gruplar Arası	497,035	4	124,259	201,90	0,34
	Gruplar İçi	169,251	275	0,615		
	Toplam	666,286	279			
Demokratik liderlik	Gruplar Arası	334,233	4	83,558	8,57	0,00
	Gruplar İçi	2680,838	275	9,749		

	Toplam	3015,071	279			
--	--------	----------	-----	--	--	--

Tablo 9. incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumu değişkeni ile ölçek alt boyutları ile yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda; meslektaşlarına yönelik özgecilik boyutu arasında ( $F_{(3-276)}= 2,59, p<0,05$ ); çalışanlar arası uyum boyutu arasında ( $F_{(3-276)}= 2,49, p<0,05$ ); işletme kaynaklarını koruma boyutu arasında ( $F_{(4-275)}= 6,17, p<0,05$ ); örgütsel vatandaşlık ölçeği arasında ( $F_{(4-275)}= 10,12, p<0,05$ ) ve demokratik liderlik arasında ( $F_{(4-275)}= 8,57, p<0,05$ ) istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumu değişkeni ile işletme ile özdeşleşme boyutu arasında ( $F_{(4-275)}= 8,04, p>0,05$ ); vicdan sahibi olma boyutu arasında ( $F_{(4-275)}= 4,18, p<0,05$ ); otokratik liderlik arasında ( $F_{(4-275)}= 201,90, p>0,05$ ) ve istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

#### 4. SONUÇ

Bu araştırma tarama modeline uygun olarak desenlenmiştir. Bu bağlamda araştırma kapsamında yöneticilerin otokratik ve katılımcı liderlik düzeylerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi incelenmiştir. Bu araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde yer alan ve Uluslararası teşekkül ve işbirliği statüsünde faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları oluşturmaktadır. İstanbul'da yerleşik olarak bu alanda faaliyet gösteren 181 adet dernek bulunmaktadır. Bu sivil toplum kuruluşlarında yönetici pozisyonunda 474 kişi, çalışan olarak da toplam 293 kişi bulunmaktadır. Bu bireyler arasından rastgele örnekleme ile seçilen 280 yönetici ve 130 çalışan üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmada veriler araştırmacılar tarafından toplanmıştır.

Araştırmada çalışanların vatandaşlık davranışını ölçmek için Farh ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen Arslantaş (2005) tarafından Türkçe'ye çevrilen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma, çalışanlar arası uyum ve işletme kaynaklarını koruma olmak üzere beş boyuttan ve yirmi ifadeden oluşmaktadır. Araştırmada yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemek için Fleishman (1953) tarafından geliştirilen "Leadership Opinion Questionnaire" anketin Bozdoğan ve Sağnak (2011) tarafından kavramlaştırılarak Türkçeye uyarlanan ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında ölçek ve alt boyutlarının normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla yapılan normallik analizi sonucunda Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk analizleri sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda ölçekler arası ilişkileri belirlemek amacıyla pearson korelasyon analizi ve otokratik liderlik ve demokratik liderliğin örgütsel vatandaşlığı nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca demografik değişkenler ile ölçekler arasında t-testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerden 153 kişi (% 54,8) erkek, 127 kişi (% 45,2) ise kadındır. Araştırmada en çok 46-55 yaş arası (105 kişi) bireyler yer almaktadır. Bireyleri eğitim durumuna göre incelediğimizde en çok üniversite mezunu 183 kişi (% 65,3) ve en az ilköğretim mezunu 6 kişi (% 2,1) yer almaktadır. Araştırmaya katılan çalışanlardan 78 kişi (%

59,8) erkek, 52 kişi (% 40,2) ise kadındır. Araştırmada en çok 36-45 yaş arası (46 kişi) bireyler yer almaktadır. Bireyleri eğitim durumuna göre incelediğimizde en çok lise mezunu 88 kişi (% 67,9) ve en az doktora mezunu 1 kişi (% 1) yer almaktadır.

“Yöneticilerin otokratik ve katılımcı liderlik düzeyleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna verilen yanıtlardan elde edilen verilerin analizi sonucu alt boyutlar kapsamında aşağıda belirtilmiştir.

Yöneticilerin otokratik liderlik düzeyleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutlarından; işletme ile özdeşleşme boyutu ile negatif, anlamlı ve orta düzey, meslektaşlarına yönelik özgecilik boyutu ile pozitif, anlamlı ve orta düzey, vicdan sahibi olma boyutu ile pozitif, anlamlı ve orta düzey, çalışanlar arası uyum boyutu ile negatif, anlamlı, orta düzey ve işletme kaynaklarını koruma boyutu ile negatif, anlamlı ve orta düzey ilişki olduğu bulunmuştur.

Yöneticilerin demokratik liderlik düzeyleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutlarından; işletme ile özdeşleşme boyutu ile pozitif, anlamlı ve yüksek düzey, meslektaşlarına yönelik özgecilik boyutu ile pozitif, anlamlı ve düşük düzey, vicdan sahibi olma boyutu ile pozitif, anlamlı ve orta düzey, çalışanlar arası uyum boyutu ile pozitif, anlamlı, orta düzey ve işletme kaynaklarını koruma boyutu ile pozitif, anlamlı ve yüksek düzey ilişki olduğu bulunmuştur.

Yöneticilerin otokratik liderlik düzeylerinin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sunucuna varılmıştır. Bu ilişki iki değişken arasında negatif ve orta düzeydedir.

Yöneticilerin demokratik liderlik düzeylerinin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Bu ilişki iki değişken arasında pozitif ve orta düzeydedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet değişkeni ile ölçek alt boyutları ile yapılan ilişkisiz t-testi sonucunda; işletme ile özdeşleşme boyutu arasında kadınlar lehine; meslektaşlarına yönelik özgecilik boyutu arasında kadınlar lehine; vicdan sahibi olma boyutu arasında kadınlar lehine; işletme kaynaklarını koruma boyutu arasında kadınlar lehine; otokratik liderlik ile erkekler lehine istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Cinsiyet değişkeni çalışanlar arası uyum boyutu arasında; işletme kaynaklarını koruma boyutu arasında; örgütsel vatandaşlık ölçeği arasında; demokratik liderlik arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutlarının, demokratik ve otokratik düzeyleri yaşa göre anlamlı olarak farklılık olup olmadığı incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin yaş değişkeni ile ölçek alt boyutları ile yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda; işletme ile özdeşleşme boyutu arasında; meslektaşlarına yönelik özgecilik boyutu arasında; çalışanlar arası uyum olma boyutu arasında ve vicdan sahibi olma boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş değişkeni ile işletme kaynaklarını koruma boyutu arasında; örgütsel vatandaşlık ölçeği arasında;

otokratik liderlik arasında ve demokratik liderlik arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutlarının, demokratik ve otokratik düzeyleri eğitim düzeyine göre anlamlı olarak farklılık olup olmadığı incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumu değişkeni ile ölçek alt boyutları ile yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda; meslektaşlarına yönelik özgecilik boyutu arasında; çalışanlar arası uyum boyutu arasında; işletme kaynaklarını koruma boyutu arasında; örgütsel vatandaşlık ölçeği arasında ( $F(4-275)= 10,12, p<0,05$ ) ve demokratik liderlik istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumu değişkeni ile işletme ile özdeşleşme boyutu arasında; vicdan sahibi olma boyutu arasında; otokratik liderlik arasında ve istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

### KAYNAKÇA

Arslantaş, C. (2005). Algılanan Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 264-281.

Barlı, Ö. (2008), *Davranış Bilimleri Ve Örgütlerde Davranış*, 3. Baskı, Aktif Yayınevi, Erzurum.

Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.

Boerner, S. Eisenbeiss, S. A. ve Griesser, E. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact Of Transformational Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 15-26.

Borman, W. C. (2004). The Concept of Organizational Citizenship. *American Psychology Society*, 13(6), 238 - 241.

Bozdoğan, K., ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.

Bresctick, E. T. (1999), Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

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

Cohen, S.G., Bailet, D.E. (1997). What Makes Teams Work; Group Effectiveness Research from The Shop Floor to The Executive Suite. *Journal of Management*, 23: 239-290.

Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007), Lider Kişilik: Gandhi, *Sdü Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5): 110-132.

- Deckop, J. R., Mangel, R. Ve Cirka, C. C. (1999). Getting More Than You Pay for: Organizational Citizenship Behavior and Pay-For Performance Plans. *Academy of Management Journal*,42(4), 420–428.
- DiPaola, M. F. Ve Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational Citizenship Behavior in Schools and its Relation to School Climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424-447.
- Farh, Jiing-Lih, Earley, P. Christopher ve Shu-Chi LIN (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society, *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Finkelstein, M. A. ve Penner, L. A. (2004). Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating the Functional and Role Identity Approaches. *Social Behavior and Personality*, 32(4), 383-398.
- Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.; Donnelly, J. H. ve Konopaske, R. (2003). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Eleventh Edition. New York: McGraw Hill/Irwin.
- Goodman, S. A. ve Svyantek, D. J. (1999). Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, (55), 254-275.
- Güney, S. (2014), *Davranış Bilimleri*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Hersey, Paul. Blanchard, Kenneth Ve Johnson Dewey (2008), „Management Of Organizational Behavior“, Leading Human Resources, Pearson Prentice Hall, New Jersey, P.90.
- İbicioğlu, Hasan. Özmen, Halil İbrahim Ve Taş, Sebahattin (2009), „Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Amprik Bir Çalışma“, Sdü İibf Dergisi, Cilt.14, Sayı. 2, S. 1-23.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Katz, D. (1964).The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science* 9(2): 131-133.
- Malone, T. W. (1997). Is Empowerment Just on Fad? Control, Decision Making and IT. *Sloan Management Review* 38: 23- 29.
- Mullins, L.J. (1996). *Management and Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki, *Educational Administration: Theory and Practice*, 17(3): 377-403.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *HumanPerformance*, 10(2), 85-97.

- Organ, D. W. Ve Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- 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., & 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.
- Smith, C. A., Organ, D. W. Ve Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, (68), 653- 663.
- Susan, B. ve Whiteley, P. (2007), *Kusursuz Liderlik*, Çeviren: Ümit Şensoy. İstanbul: Acar Basım.
- Şafaklı, O. V. (2005), „Kktc’ deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1): 132-143.
- Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009), Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi Ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2): 137-138.
- Taş, A. ve Önder, E. (2010),Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (32): 18.
- Tengilimoğlu, D. (2005), Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14): 1-16.