

GÖREV – İNSAN ODAKLI LİDERLİK ALGILAMASININ VATANDAŞA YÖNELİK PROSOSYAL HİZMET DAVRANIŞLARINA ETKİSİ: KOLLUK KUVVETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DOI NO:10.5578/jeas.8647

SALİH SOYDEMİR* KÜRŞAT ÖZDAŞLI** ALİ MURAT ALPARSLAN***

ÖZ

Araştırmanın amacı kolluk personelinin görev/insan odaklı liderlik algılamasının, vatandaşa karşı sergilediği prososyal hizmet davranışlarına etkisinin olup olmadığının araştırılmasıdır. Saha araştırması yöntemi kullanılan araştırmada 166 kolluk personeline (polis & jandarma) anket çalışması uygulanmıştır. Bunun yanı sıra 4 kolluk amiri ile de mülakat gerçekleştirilmiştir. Saha araştırması sonucu elde edilen veriler açıklayıcı faktör, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırmanın bulgularına göre; görev odaklı liderlik ve insan odaklı liderlik algılarının rol ötesi hizmet ve işbirliği davranışlarına olumlu yönde anlamlı bir etkisinin olduğu gözlenmektedir. Ancak görülmektedir ki görev odaklı liderlik tarzının, insan odaklı liderlik tarzına göre prososyal davranışlar üzerinde daha fazla olumlu etkisi bulunmaktadır. Sonuç olarak; güvenlik hizmeti sağlayan kolluk amirleri görev odaklı bir yaklaşım sergilerse personelin rol içi hizmet davranışları ve rol ötesi hizmet davranışları artmaktadır. Bu duruma neden olarak da kolluk personellerinin icra ettikleri mesleklerinin karakteristik özellikleri görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Prososyal Hizmet Davranışı, Kolluk Kuvveti

63

THE EFFECT OF TASK-PEOPLE ORIENTED LEADERSHIP PERCEPTION ON PROSOCIAL SERVICE BEHAVIORS TOWARDS CITIZENS: A STUDY ON LAW ENFORCEMENT

ABSTRACT

The aim of the research is to determine whether task / human-oriented leadership perception of law enforcement has effect on prosocial service behaviours exhibited to citizens. In this research in which field method was used, survey was administered to 166 law enforcement personnel (police & gendarmerie). In addition, the interviews were carried out with 4 law enforcement chiefs. The data obtained from the field research subjected to explanatory factor, correlation and regression analysis. According to the findings research; it has been observed that task-oriented and people-oriented leadership perceptions have positive and significant effect on extra role, service and cooperation behaviours. However, it has been also observed that task-oriented leadership style has more positive effect on prosocial behaviours compared to people-oriented leadership style. As a result; if chiefs of law enforcement providing security services are task-oriented, in-role and extra role prosocial service behaviours increase.

Key Word: Leadership, Prosocial Organizational Behaviour, Law Enforcement

Jel Codes: D23, M12, M5

*Doktora Öğrencisi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, e-mail: ssoydemir2@mynet.com

** Doç. Dr. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, e-mail: kozdasli@mehmetakif.edu.tr.

*** Yard. Doç. Dr. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İ.İ.B.F. Sağlık Yönetimi Bölümü, e-mail: alimurat@mehmetakif.edu.tr.

GİRİŞ

Demokratik, insan haklarına önem veren bir hukuk devletinde kolluk; insan onurunu koruyan, empati yapabilen, nezaketli, tarafsız, evrensel değerlere uygun hareket eden ve bir hukuk adamı olması gerekir. İnsanlarla daima birebir ilişki içerisinde olan kolluk personelinin, trafiği denetleme, arama, el koyma, ifade alma, durdurma, kimlik sorma, yakalama ve gözaltına alma, iletişimin denetlenmesi, zor kullanma ve silah kullanma gibi birçok görevi bulunmaktadır. Bununla birlikte kolluk personelinin devlet ile vatandaş arasındaki bütünlüğü oluşturması gibi çok ciddi sorumlulukları vardır. Kolluk personeli, vatandaşa ve topluma yönelik hizmet sunarken ya da görevlerini yaparken, hareketlerine ve davranışlarına son derece dikkat etmek zorundadır. Zira teşkilatta görev alan her bir personelin kurumunun itibarını arttırmada, kalite imajını oluşturmada, güvenlik hizmeti üreten bir müessese olarak hizmet alıcısı durumundaki vatandaşların memnuniyetlerini arttırmada sorumlulukları vardır.

Kolluk personelinin vatandaşa karşı gerçekleştirdikleri prososyal davranışların, kolluk amirinin personeline karşı gerçekleştirdiği liderlik davranışlarından etkilenebileceğini varsayan bu çalışmanın hipotezlerine, literatürdeki bazı araştırmalar teorik olarak bir gerekçe oluşturmuştur. Yeşiltaş ve diğerleri (2013, s.333-350) yaptıkları araştırmada; kısmen insana yönelik olarak gerçekleştirilen otantik liderlik davranışlarının çalışanların kendi aralarındaki işbirliği ve fazladan rol davranışlarına olumlu etkisini belirtmiştir. Bir diğer araştırmada Ferguson (2006) dönüşümcü liderliğin rol ötesi prososyal hizmet davranışına güçlü etkisini, etkileşimci liderliğin ise negatif ilişkisini ortaya koymuştur. Johns ve Saks'ın (2005, s.278) gerçekleştirdikleri araştırmada; dış tehditlerden dolayı yüksek derecede baskı altında olan, karmaşıklığı ve belirsizliği yüksek olan durumlarda görev ve yönelik lider, görevlerin daha belirli ve basit olduğu durumlarda ise insan odaklı liderlik davranışlarının daha etki olabileceğini ifade etmiştir (Tyssen vd., 2013, s.62). Bu araştırmaların bulgularından hareketle; hangi liderlik davranışının prososyal hizmet

davranışları üzerinde daha etkili olabileceği bu araştırmanın araştırma problemi olarak belirlenmiştir.

Jandarma Genel Komutanlığı Vizyon 2030'da "İnsan merkezli çağdaş yönetim ve görev anlayışı ile ulusal ve uluslararası alanda; en saygın, en güvenilir, en mükemmel hizmet üreten örnek kolluk kuvveti olmak" vizyonuna ulaşmak istemektedir. Bu vizyon doğrultusunda kolluk amirlerinin, tüm bu vazifelerin icrası esnasında istenen sonuçlara ulaşmada en doğru liderlik yaklaşımının ne olduğu üzerine bir çıkarım yapmak bu araştırmanın uygulamaya katkısını oluşturmaktadır. Vatandaş ile birebir temas kuran, onların can, mal ve namuslarını koruyarak emniyet ve asayiş sağlama görevli olan kolluk personelinin motivasyonlarını ve sorumluluklarının bilincinde olmalarını etkileyen önemli faktörlerden bir tanesinin liderlerinin / amirlerinin personellerine / astlarına karşı sergiledikleri liderlik tarzı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle kolluk amirlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının, kolluk personelinin vatandaşa karşı olan davranışlarına, tavır ve tutumlarına etki edip etmediğini ortaya koymak amaçlanmıştır.

1. GÖREV/İNSAN ODAKLI LİDERLİK DAVRANIŞI

Liderlik literatüründe, liderin ne olduğundan hangi özellikleri barındırdığından ziyade; "ne yaptığı" ve "nasıl yaptığı" soruları ile ilgilenen davranışsal teori ve ilgili araştırmalar etkin bir liderliğin eğitim ile gerçekleştirilebileceğine dair iddialar ortaya koymaktadır (Akşit, 2010, s.125-126; Güney, 2009, s.521). 1945'te başlayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, 1940lı yıllarda Michigan Üniversitesinde yapılan bir seri çalışma, bu çalışmaları değerlendirerek bir "yönetim ızgarası" oluşturan Robert R. Blake ve Jane S.Mouton davranışsal teorisinin oluşumundaki en öncü araştırmaları oluşturmuştur (Luthans, 2011, s.417; Newstrom and Davis, 2002, s.169). Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmalar liderin ya insan odaklı ya da görev odaklı davranış sergileyebileceğini ifade ederken Blake ve

Mouton; yönetim ızgarasında bu iki davranış yaklaşımının aynı lider tarafından gerçekleştirilebileceğini, bunun ilgili duruma ve koşula göre değişebileceğini ifade etmektedir. McGregor' un X-Y kişilik kuramı da bu teorelin gelişiminde yine teorik bir alt yapı sağlamıştır (Güney, 2009, s.395). Bu kuram liderin çalışanlara bakış açısını farklılaştırmakta, buna yönelik bir liderlik davranış tarzı seçmesine sebep olmaktadır. Stroh vd. (2002, s.250) biçimsel ve biçimsel olmayan lider olarak bu iki davranış ayrımını vurgulamıştır. Biçimsel lider prosedür ve standartları belirler, izleme ve kontrol aşamasını işletir, biçimsel olmayan lider ise grup ile birlikte karar verir, aşağıdan gelen bilgi ve önerilere değer verir, katkının bu katılımı daha yüksek olabileceğine inanır (Stroh vd., 2002,s.250). Bu çalışmalara göre; daha yeni olarak gelişen lider üye etkileşimi kuramı da liderlerin üyelerinin tamamına sürekli olarak aynı davranmadığını, belirlediği iç gruba daha insana yönelik, dış gruba ise göreve yönelik davranış gösterdiğini ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2012, s.386). Son dönemde sıklıkla çalışılan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları da temelinde insana/ilişkiye ve göreve/üretim'e yönelik liderlik davranışı ayrımı ile ilgilidir (Derue, 2011, s.16). Dönüşümcü liderler, daha proaktif, çalışanları denetlemekten çok görevi başarmaları için yardım eden, geliştiren, duygusal olarak bağlılığı artırıp; görevin amacının içselleştirilmesini önemseyen liderlerdir. Etkileşimci liderler ise somut anlamda değişim sürecini çalıştırır. Yani lider ve çalışanın birbirinden beklentileri karşılanmaktadır. Tipik olarak amaçları belirleme, izleme ve kontrol süreci işletilir. Bunun karşılığında da çalışan sözleşmede belirtilenler dâhilinde beklediklerini alır (Antonakis vd., 2003, s.265-266). Dönüşümcü liderde insana dair yaklaşım mevcut iken, etkileşimci liderde ise gerçekleştirilen görevin önemi ve belirlenmiş standartlara göre tamamlanabilmesi önemlidir.

İnsan/ilişki odaklı liderler, astlarının hoşlandığı türden iyi ilişkiler geliştirmeye ilgilidir. Bireyin kişiliğine önem veren lider astlarıyla çok samimi ve içten ilişki kurmaya

odaklanarak, onların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını tatmin edilmesini amaçlar.(Jones ve George, 2007, s.365; Özdevecioğlu ve Kaniğür, 2009). Bireylerin kişiliğine önem veren lider astları ile çok yönlü iletişim kanallarını açık tutar, çalışanların birbirleri ile iyi ilişkiler içinde olmasını teşvik eder, eleştirmekten çok onlara sorumluluk vererek kendi güçlerini kullanır ve bu sayede karşılıklı güven ve samimiyet ortamını oluşturur (Rubenowitz, 1962, s.395; Eren, 2006, s.446). Adil olmak, saygılı davranmak, iş ilişkisinden ziyade arkadaşça olabilmek ve kişisel ilgi alaka göstermek insana yönelik liderlik yaklaşımının odağını oluşturmaktadır. Yani çalışanın grubun mutluluğu önemsenmektedir (Derue, 2011, s.16). Ancak insan unsuruyla yöneticinin bu kadar ilgilenmesi eleştirilen bir husus da olmuştur (Francis ve Milbourn, 1980, s.249).

Görev/üretim odaklı lider insan/ilişki odaklı lidere göre çok daha ayrıntılı çalışma planları ortaya koyar. Kısmen McGregor'un X kişiliği kuramı bağlamında çalışanlar yakından gözlemlenmezse kaytarabileceklerini, sorumluluk almayacaklarını ve otokontrol mekanizmasının olmayacağını varsayan bir anlayışa sahiptir (Blake ve Mouton, 1981). Üretim çıktılarının çok daha fazla önemsendiği, çıktılar için gereken disiplin düzeyinin yüksek olduğu ve çalışanların daha verimli olması önemsendiği durumlarda göreve yönelik liderlik davranışının sergilenmesinin daha doğru olduğu ifade edilmiştir (Rubenowitz, 1962, s.395). Görev odaklı lider; çalışanların rollerini, birbirleri arasındaki rollerine bağlı ilişkileri, performans standartlarını açık bir şekilde tanımlayarak ortaya koyan ve bu işleyiş içerisinde çalışanların üretime katkıları ile ilgilenen bir liderdir (Derue, 2011, s.16).

Her iki davranış biçimi, içinde bulunulan duruma/koşula, takipçilerin özelliklerine, lidere, içinde bulunulan kültüre ve hatta takipçiler lideri algılama biçimine göre değişim göstermelidir. Her iki tarzın başarılı olabileceği yapılan araştırmalarla da ifade edilmiştir. Görev odaklı yaklaşımın olumsuz durumlara (devamsızlık, tatminsizlik, iş devri) sebep olabileceği, ama iş performansını artıracığı ifade edilmiştir (McShane ve Gli-

now, 2010, s.365). Gerçekleştirilen görevin niteliği, icra edilen mesleğin karakteristiği önemli bir durumsal faktördür. Örneğin görevin karmaşıklığı ve belirsizliği çalışanların daha göreve yönelik bir lider beklentilerini artıracaktır (Johns ve Saks, 2005, s.278). Takipçiler, liderin; işi bilen, konuya hâkim ve yetenekli biri olarak algılandıkça göreve yönelik lider onlar üzerinde daha etkili olabilir. Ancak yapılan iş motivasyonel teşvik gerektiren bir durumdaysa o zaman görev odaklı olmak takipçiyi harekete geçirmek için yetmeyebilir, hatta zarar verir (Sherwood, 2005, s.74-75). Görev odaklı lider çalışanların algılamasında daha başarılı sonuçların elde edilmesine dair güveni artırırken, insan odaklı lider ise çalışanları psikolojik olarak liderlerinin isteklerine yönelik daha gönüllü olmalarını sağlayabilecektir (Rousseau vd., 1998).

2. PROSOSYAL HİZMET DAVRANIŞI

Prososyal örgütsel davranışlar; örgütün hedeflerine yönelik olarak, kişinin istekli olarak gerçekleştirdiği, fayda sağlayıcı pozitif örgütsel davranışlardır. Bu davranışlar kişinin tanımlı rollerine ilişkin olabileceği gibi rollerinin ötesinde de gerçekleşebilir. Önemli olan bu davranışların örgütün yararına geliştirilmesidir. Çünkü belirtildiği üzere bazı prososyal davranışlar örgüte zarar da verebilmektedir. Örneğin bir alt üretim yöneticinin performans eksikliği gösteren çalışana müsamaha göstermesi, iltimas geçmesi, müşteriyi elde etmek için yanlış fiyat uygulamaları veya çalışma arkadaşlarını eleştirmesi örgütün zararına davranışlar olabilmektedir. Örgütün yararına olan prososyal davranışlar diğer çalışanlara yardım etme, paylaşma, bağış yapma, iş birliği ve gönüllülük gibi davranışları içermektedir. Görüldüğü üzere bu davranışlar örgüt yararına olabileceği gibi çalışma arkadaşlarına karşı da olabilmektedir. Bir diğer hedefi de müşterilerdir (Brief ve Motowidlo, 1986). Bu davranışları prososyal kılan diğer bir önemli husus kendiliğinden ortaya çıkmasıdır (Bettencourt ve Brown, 1997). Bu şekilde müşteriler ile iyi ilişkiler oluşturmak ve bu ilişkileri sürdürmek için sergilenen, kendiliğinden ortaya çıkabilen pozitif sosyal davranışlara prososyal hizmet davranışları adı verilmektedir. Prososyal

hizmet davranışları, çalışanlar tarafından müşteriye yönelik sergilenen rol içi ve rol ötesi davranışlar ve çalışma arkadaşlarına yönelik sergilenen işbirliği davranışlarından oluşmaktadır. Rol içi prososyal hizmet davranışları; çalışanların, müşterilere ürün veya hizmet sunarken, örgütsel rollerinin gereğini sergilemelerini ifade etmektedir. Rol ötesi prososyal hizmet davranışları, çalışanların görev tanımlarında belirtilmeyen ve kendi istekleri doğrultusunda sergiledikleri davranışlardır (Yeşiltaş vd., 2013, s.333-350). Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak da ifade edilen bu davranışlar tanımlanmış ya da örgüt tarafından kontrol edilen davranışlar değildir (Organ, 1988; Podsakoff and MacKenzie, 1994). Daha önceden belirlenmiş ve detayları ortaya konmuş davranışlar gibi sergilenmezler (Blancero ve Johnson, 200, s.308). Hizmeti bizzat sunan çalışanların bireysel seçimine, kararına, hoşgörüsüne ve yeteneğine göre ortaya konan ve doğrudan örgütün ödül sistemi içerisinde yer almayan davranışlardır (Kanten, 2006, s.34). Özellikle de yardım etmeyi ve sosyal etkileşimi artırmayı kast eden pozitif örgütsel davranışlar arasındadır (Isen ve Shalcker, 1982).

Prososyal hizmet davranışları, algılanan hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde ve uzun dönemde müşteri tatmininin ve bağlılığının sağlanmasında çalışanların müşterilerle yüz yüze ilişki kurması sebebiyle çok önemli davranışlardır (Lee vd., 2006). Prososyal hizmet davranışı sergileyen, yani müşteri yönelimli olarak fazladan çaba ve ilgi gösteren çalışan, müşterinin tekrar satın alma isteğinin ve tekrar örgüte gelmesini doğuran en önemli sebeplerdendir. Öncelikle müşterinin güveni önemli düzeyde artar (Kim, 2009). Çalışanların hizmeti ne kadar kaliteli sunduğu hizmetin algılanan kalitesini etkiler. Rol içi ve rol ötesi müşteri odaklı prososyal hizmet davranışlarının hizmet kalitesi düzeyini belirleyen kritik unsurlar olduğu görülmektedir (Kanten, 2006, s.32). İşbirliğine yönelik prososyal hizmet davranışı da prososyal hizmet davranışı bağlamında değerlendirilmiştir. Çünkü örgütün çıkarları için aynı yerde görev yapan çalışanların karşılıklı etkileşim içinde çalışma arkadaşlarına yönelik

sergiledikleri davranışlar müşteriye sunulan hizmeti artırmaktadır (Bellou ve Andronikidis, 2008, s.943-954).

Rol içi prososyal hizmet davranışı, çalışanların hizmet sağlarken sergilemiş oldukları iş tanımlarında, performans değerlendirme formlarında sıkça tekrarlanan (Bettencourt vd., 2005, s.3), örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayan, çalışanlardan örgütsel rolleri gereği yapmaları beklenen davranışlardır. Çalışanların müşterilere nazik davranması, hizmet süreçleri hakkında müşterilere doğru bilgi aktarması ve hizmet sunumunu en kaliteli şekilde yapması rol içi prososyal hizmet davranışlarına örnek olarak düşünülebilir (Lee vd., 2006) Toplumsal kurallara uygun olarak davranma, müşterilere isimleriyle hitap etme, onları selamlama ve teşekkür etme gibi çalışanlardan örgütsel rolleri gereği beklenen davranışlar rol içi prososyal hizmet davranışlarıdır (Bettencourt ve Brown, 1997). Bu tür davranışlar müşteri doyumunu, algılanan hizmet kalitesini, müşterilerin sadakatini ve satış performansını artırır (Lee vd., 2006). Rol ötesi hizmet davranışı ise müşterileri anlayışlı bir şekilde dinleme, onların kişisel sorunları ile alakadar olma, farklı öneriler sunma gibi fazlasıyla yardımcı olma ve müşteriye dolaylı olarak örgüte faydalı olma davranışlarıdır (Ackfeldt ve Wong, 2006; Bettencourt ve Brown, 1997).

İşbirliğine yönelik prososyal hizmet davranışı, aynı yerde çalışan ve hizmet sunumunda birbirleriyle etkileşimde bulunan çalışanların karşılıklı yardımlaşma davranışlarıdır. Karşılıklı sergilenen bu davranışlar isteğe bağlı olarak yapılması ve görev tanımında yer almaması nedeniyle bazı araştırmacılar tarafından rol ötesi prososyal hizmet davranışları olarak da tanımlanmaktadır (Bettencourt ve Brown, 1997, s.39-61). Çalışanların mesai arkadaşlarından algıladıkları destek işlerinden daha fazla tatmin olmalarını ve daha fazla müşteri yönlü olmalarını sağlayabilir (Susskind vd., 2003; Menguc ve Boichuk, 2012, s.1361; Limpanitgul vd., 2013, s.28). Bu yüzden işbirliği davranışları prososyal hizmet davranışının bir boyutu durumunda kabul edilmiştir.

Müşterinin devamlılığını sağlamak örgütler için önemli bir hedeftir (Colgate ve Danaher, 2000). Bu devamlılık yüz yüze iletişim kurarak bizzat hizmeti sunan personel ile müşteri arasında kurulacak olan kaliteli ilişki ya da iletişim ile olur. Müşteri, kaliteli ilişki kurduğu ve memnun olduğu çalışanın yarattığı algıyı, örgüte de yansıtır (Bitner, 1990). Müşteri, bu memnuniyetinin sonucunda - prososyal hizmet davranışlarının da çıktıkları olarak adlandırılan - tekrar tekrar hizmet ya da ürün satın alma ve memnun kaldığı hizmetin kalitesini sosyal çevresindeki herkese söyleme durumu ortaya çıkar (Reichheld, 1996). Çalışanların bu davranışları gerçekleştirmeleri için de yönetimin yetkilendirme veya güçlendirme eğiliminde olması gerekmektedir. Bunların yanında mesleki gelişim programları ve böylece çalışanın işinden duyduğu tatmin düzeyinin artması, çalışandan beklenen rollerin ve işinin belirgin yapısı, iş zenginleştirme ve etkin liderlik çalışanın fazladan olumlu davranışlarını artırıcı etkide bulunmaktadır (Ackfeldt ve Wong, 2006, s.727-745; Tsaur vd., 2014, s. 135; Pimpakorn ve Patterson, 2010, s.62; Limpanitgul vd., 2013, s.28). Çalışanların performanslarının ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi hizmet kalitesinin artmasında etkilidir. Çalışanlar gerçekleştirdikleri prososyal davranışların takdir edileceğine dair yönetime güven duymalıdır (Bettencourt ve Brown, 1997). Çünkü prososyal hizmet davranışları; terfi, ikramiye gibi ödül programlarından etkilenir (Hartline ve Ferrell,1996; Lee vd., 2006, s.251-264). Özellikle ödeme ve promosyon uygulamalarındaki adalet önemli bir öncüdür. Hatta Bettencourt ve Brown (1997, s.39)'un yaptığı araştırmada algılanan adalet (yönetici adaleti, kuralların, ödemelerin, iş standartlarının adaleti) iş tatmininden daha güçlü bir öncül olarak gözükmektedir. Bettencourt vd. (2005, s.151) de özellikle etkileşim adaletinin hizmet davranışını olumlu etkilediğini belirtmiştir. Örgütsel anlamda bir diğer etkili unsur ise örgüt kültürüdür. Bireysel kültürün daha yoğun olduğu örgütlerde prososyal hizmet davranışı daha zayıf kalmaktadır. Toplulukçu kültürde iş tatmininden ziyade örgütsel bağlılık prososyal davranışlar için daha önemli bir öncül konumundadır (Lim-

panitgul vd., 2013, s.9-10). Örgütten kaynaklanan öncüllerin yanında kişiliğe dair öncüller mevcuttur. Örneğin kişiliğin uyumluluk, deneyimlere açık olma ve dışa dönüklük boyutları müşteriye yönelik fazladan rol davranışlarında etkili özellikler olarak tespit edilmiştir (Williams ve Sanchez, 1998, s.111). Yine başka bir çalışmada bireylerin hevesli, iyimser, aktif ve atik bir yapıya sahip olmalarının prososyal davranışlar sergilemelerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu özellikler satış odaklı davranışı azaltırken, müşteri odaklı hizmet davranışını artırmaktadır (Kelley ve Hoffman, 1997, s.414). Tabi bunların yanında kişinin öğrenme odaklı olması, duygusal zekasının yüksek olması, yüksek iş doyumunu ve müşteri tatmininden doğan tatminin haz verme gücü prososyal hizmet davranışının diğer bireysel öncülleri konumundadır (Koç vd., 2008).

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı kolluk amirlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının, kolluk personelinin vatandaşa karşı olan prososyal hizmet davranışlarına sirayet edip etmediğini görmek, sirayet ediyorsa da hangi yönde bir etki oluşturduğunu ortaya koyabilmektir. Liderlik davranışları bağlamında, davranışsal liderlik kuramlarında yapılan en temel ayırım gözetilmiştir: görev odaklı liderlik davranışları – insan odaklı liderlik davranışları. Personelin vatandaşa karşı davranışları bağlamında ise literatürde yeni de olsa sıklıkla karşılaşılmaya başlanılan “prososyal hizmet davranışları” konu kapsamı olarak belirlenmiştir. Görev-insan odaklı liderlik davranışlarının vatandaşa karşı sergilenen rol ötesi, rol içi ve işbirliği davranışlarına olan etkisinin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığı, anlamlı etkilerinse hangi bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında gerçekleştiğini tespit etmek bu araştırmanın amacını (problemini) oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem kapsamı ise vatandaş ile birebir hizmet ilişkisi içerisinde bulunan kolluk personelleridir.

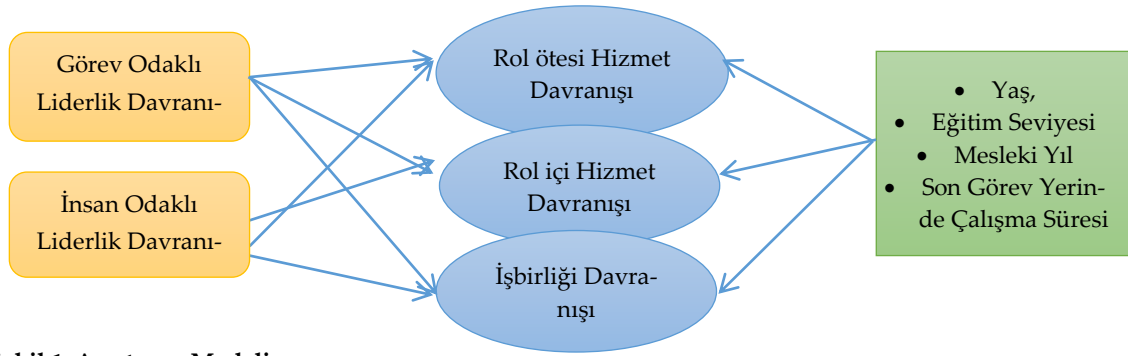
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni Türkiye Cumhuriyeti Devletinde Emniyet Genel Müdürlüğü ve Jandarma Genel Komutanlığı bünyesinde görev yapan ve vatandaşla birebir emniyet ve asayiş sağlamaya yönelik hizmet ilişkisi içerisinde bulunan tüm kolluk personelidir. Araştırmanın örnekleme ise Batı Akdeniz Bölgesinde kolluk görevi yapan ve kurumların hassasiyeti gereği kolayda örneklem yöntemi ile seçilen 172 kişi den oluşmaktadır. Bu örnekleme katılan kişilerin 120 tanesi polis memuru olup geri kalan 52 tanesi jandarma personelidir. Bu örneklem sayısı, araştırma evreni göz önüne alındığında az bir sayı olarak nitelendirilebilir. Ancak ilgili mesleğin hassasiyeti ve araştırma izni noktasındaki sıkıntılar örneklemin bu sayıda kalmasına sebep olmuştur. Yine de bu sayı elde edilen veriler üzerinde istatistiki bir analiz ve çıkarım yapmak için yeterli görülmektedir. Araştırma örneklemine katılan tüm personel erkek olmakla birlikte yaş ortalamaları 39 dur. Eğitim seviyeleri çoğunlukla ön lisans ve lisans düzeyinde bulunmaktadır. Meslekteki toplam görev yapma sürelerine bakıldığında çoğunluğu (%62) 15 yıl ve üzerinde çalışmış durumdadır. Son olarak son görev yerinde çalışma süreleri

incelendiğinde %71 gibi yüksek bir oranın 4 yıl ve altında olduğu görülmüştür. Bu sürenin bu kadar kısa olmasının sebebi ilgili örneklemin çok fazla tayin görmesidir.

3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli liderlik davranışlarının vatandaşa karşı gerçekleştirilen prososyal hizmet davranışlarına olan etkisi üzerine kurulmuştur. Bu etkinin üzerindeki olası demografik özelliklerin etkisinin kontrol altında tutulması amacıyla, modele yaş, eğitim seviyesi, mesleki yıl ve son görev yerinde çalışma süresi gibi değişkenler de eklenmiştir. Buna göre model aşağıdaki gibi şekillenmiştir :



Şekil 1. Araştırma Modeli

Bu modele göre araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi sunulmuştur:

H1: İnsan odaklı liderlik davranışı, kolluk görevlilerinin vatandaşa yönelik rol ötesi hizmet davranışını istatistiki olarak anlamlı düzeyde olumlu etkilemektedir.

H2: Görev odaklı liderlik davranışı, kolluk görevlilerinin vatandaşa yönelik rol ötesi hizmet davranışını istatistiki olarak anlamlı düzeyde olumsuz etkilemektedir.

H3: İnsan odaklı liderlik davranışı, kolluk görevlilerinin vatandaşa yönelik rol içi hizmet davranışını istatistiki olarak anlamlı düzeyde ve olumlu etkilemektedir.

H4: Görev odaklı liderlik davranışı, kolluk görevlilerinin vatandaşa yönelik rol içi hizmet davranışını istatistiki olarak anlamlı düzeyde ve olumlu etkilemektedir.

H5: İnsan odaklı liderlik davranışı, kolluk görevlilerinin birbirleri arasında işbirliği

davranışlarını istatistiki olarak anlamlı düzeyde ve olumlu etkilemektedir.

H6: Görev odaklı liderlik davranışı, kolluk görevlilerinin birbirleri arasında işbirliği davranışlarını istatistiki olarak anlamlı düzeyde ve olumsuz etkilemektedir.

3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları ve İstatistikî Teknikler

Görev-insan odaklı liderlik yaklaşımları ölçeği Northouse (2013)'un "Leadership: Theory and Practice" kitabından alınmıştır. Ölçek İngilizce tercümanları tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra da iki kolluk amiri ve alanda uzman bir öğretim üyesi ile birlikte madde madde uygulanacağı örnekleme göre uyarlaması gerçekleştirilmiştir. Bu

kişilerin önerilerine göre 1 insan odaklı davranış sorusu (Amirim personelinin duygularını ve sorunlarını önemser.), 1 görev odaklı davranış sorusu (Amirim, verdiği görevlerin zamanından önce tamamlanmasını ister.) eklenmiştir. Böylece 11 maddesi insan odaklı, 11 maddesi görev odaklı maddeye sahip 22 soruluk ölçek araştırmada kullanılmıştır. Ölçek likert tipinde olup; "1: hiçbir zaman, 2: nadiren, 3: arada sırada, 4: sık sık, 5: her zaman" biçiminde puanlandırılmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olarak belirlenen prososyal hizmet davranışı ölçeği ise Ackfeldt ve Wong (2006)'dan alınarak kullanılmıştır. Rol ötesi hizmet davranışı, rol içi hizmet davranışı ve işbirliği davranışları olmak üzere 3 boyuttan ve 21 maddeden oluşmuştur. Yine ilgili İngilizce uzmanları ve uygulamada çalışan kolluk amirlerince Türkçeye uyarlanan ölçek 1:kesinlikle katılmıyorum, 5:kesinlikle katılıyorum ölçek aralığında değerlendirilmiştir.

Araştırmada ilk olarak demografik bulgular frekans analizleri yardımı ile sunulmuştur. Bundan sonra parametrik analizlerin gerçekleştirilebilmesi için veri tarama işlemi yapılmıştır. Bu veri tarama sürecinde %15 ve daha fazlası doldurulmayan anketler çıkarılmıştır. Bunun yanında tüm maddeler bazında verilerin Z değerleri belirlenmiş ve +3 aralığı dışında kalan maddeler analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. %15'in altında eksik veri olan anketlerde ise ilgili maddenin ortalama değeri kayıp değer yerine atanmıştır.

Tüm bu çalışmalar verilerin daha sağlıklı ve parametrik analizlere uygun hale getirilebilmesi için gerçekleştirilmiştir. Daha sonra araştırmada kullanılan Görev-İnsan Odaklı Liderlik Davranışları ölçeği ve Prososyal

Hizmet Davranışları Ölçeği üzerinde yapısal geçerliliği sınamak amacıyla faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeli kapsamında kurulan hipotezlerin testi için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma için söz konusu olan bazı sınırlılıklar vardır. Örneklemin evrene göre az olması araştırmanın sınırlılıklarından bir tanesidir. İlgili mesleğin yetkililerinden araştırmaya daha fazla personelin katılması izni noktasında sıkıntılar yaşanmasından dolayı örneklem bu sayıda bırakılmak zorunda kalmıştır. Yine de bu sayı elde edilen veriler üzerinde istatistiki bir analiz ve çıkarım yapmak için yeterli görülmektedir. Ayrıca sınırlılık olarak değerlendirilebilecek bir diğer konu da araştırma örneklemini oluşturan 172 kişinin 120 sinin polis memuru ve 52 sinin jandarma personeli olmasıdır. Oysa bu araştırma vatandaşa hizmet götüren halkın emniyet

ve asayişinden sorumlu emniyet ve jandarmanın beraber oluşturduğu genel kolluk kuvvetleri üzerinde yapılmaktadır. Yaşanan izin problemlerinden dolayı örneklem bu sayıda kalmıştır. Araştırmanın üçüncü bir sınırlılığı ise araştırmaya katılan kişilerin sadece %22,7 sinin Y kuşağı olarak ifade edilen 33 yaş ve daha altı yaş grubundan olmasıdır.

4. BULGULAR

Araştırmanın bulguları başlığı altında ilk olarak demografik bulgulara yönelik sayısal ve yüzdesel dağılım sonuçları paylaşılmıştır. Örneklemin özelliğine göre; yaş, eğitim durumu, mesleki çalışma süresi ve son görev yerindeki çalışma süresi araştırma kapsamına alınan demografik değişkenlerdir. Bu değişkenler; çalışma konusunun özelliğine göre, uygulamanın içerisinde olan kolluk amirinin önerilerine göre belirlenmiştir

Tablo.1. Demografik Bulgular

	Yaş Aralığı	Toplam Frekans	Yüzde %
Yaş	33 yaş ve daha altı	35	22,7
	34-40 yaş aralığı	60	39,0
	41 yaş ve üstü	59	38,3
Eğitim Düzeyi	İlkokul-Ortaokul	1	0,6
	Lise	16	10,3
	Ön Lisans	74	47,7
	Lisans	63	40,6
	Lisansüstü	1	0,6
Mesleki Yıl	5 yıl ve altı	11	7,1
	6-10 yıl arası	21	13,5
	11-15 yıl arası	26	16,8
	16-20 yıl arası	63	40,6
	21 yıl ve üstü	34	21,9
Mevcut Görev Yerindeki Çalışma Süresi	2 yıl ve altı	60	39,2
	3-4 yıl arası	49	32,0
	5-7 yıl arası	24	15,7
	8 yıl ve üzeri	20	13,1

Araştırmaya toplam 172 kolluk görevlisi katılmıştır. Katılımcıların yaş özellikleri göz önüne alındığında, 35 kişinin 33 yaş ve altı; 60 kişinin 34-40 yaş; 59 kişinin 41 yaş ve üstü aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların yaşları X /Y1 kuşağı dikkate alındığında, yüzdesel dağılım anlamında, katılımcıların % 22,7'si 33 ve daha altı X kuşağı yaş grubunda, %77,3'ü ise 34 ve üzeri Y kuşağı yaş grubunda oldukları görülmektedir. Toplam meslekteki görev süresine göre, katılımcıların % 40,6'sının meslekteki görev yıllarının 16 ile 20 yıl arasında olduğu ve en çok bu yaş aralığında katılımcının araştırmaya katıldığı görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların %79,4'ünün 11 yıldan daha fazla mesleklerinde buldukları görülmektedir. Toplam görev süresi içerisinde mevcut görev yerindeki çalışma süresi bakımından incelendiğinde ise, son görev yerinde 2 yıl ve daha az süre çalışan katılımcıların en fazla olduğu ve tüm katılımcıların %39,2' ni oluşturduğu görülmektedir. Son olarak eğitim düzeyleri incelendiğinde, katılımcıların en çok ön lisans ve lisans seviyesinde eğitim düzeyine sahip oldukları ve katılımcıların eğitim seviyeleri ön lisans ve lisans olanların oranı, tüm katılımcıların % 88,3 'ü kadar olduğu görülmüştür.

Görev-insan odaklı liderlik davranışları ölçeğinde toplamda 21 madde bulunmasına karşılık ilgili geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında geriye 14 madde kalmıştır. Analiz dışı bırakılan maddeler ilk olarak faktör analizi bulgularına dayanarak belirlenmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında kalan maddelerin ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. Zira Hair ve diğerleri (1998:385) 0,50 faktör yükünü faktörlerin ayrıştırılması açısından en sağlıklı değer olarak görmüştür. Ayrıca faktör analizi sonrası geriye kalan maddeler üzerinde güvenilirliği olumsuz yönde etkileyen maddeler belirlenmiştir. SPSS programındaki "Scale if item deleted" seçeneği kullanılarak bu maddeler belirlenmiştir. Bu saptamalar sonucunda görev odaklı liderlik davranış maddelerinden 5, insan odaklı liderlik davranış maddelerinden 2 soru araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.921 gibi oldukça yüksek kabul edilebilecek bir oran olarak bulunmuştur. Bu değer faktör analizi için yeterli olarak görülmektedir (Kalaycı, 2005: 322). Elde edilen değerler, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: Liderlik Davranışları Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Liderlik Davranış Faktörleri	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	α^*
Görev Odaklı Liderlik Davranışları Faktörü		20,464	0,742
(G6) Amirim her zaman astlarına karşı kendi rolünü ve otoritesini vurgular.	0,719		
(G2) Amirim gerçekleştirilmesi gereken görev ve sorumlulukları ve bu görev/sorumlulukları kimin yerine getireceğini detaylı olarak tek tek belirler.	0,707		
(G1) Amirim astlarına, görevlerine yönelik olarak yapması gerekenleri sürekli olarak söyler.	0,654		
(G3) Amirim çalışma ortamındaki problemlerin çözülmesinde bizzat müdahale eder. (size inisiyatif bırakmadan kendisi çözer)	0,647		
(G5) Amirim astlarının yapacağı işleri adım adım planlar.	0,608		
İnsan Odaklı Liderlik Davranışları Faktörü		37,501	0,919
(İ7) Amirim astlarının çalışma ortamında huzurlu olmasına özen gösterir.	0,785		
(İ4) Amirim astlarına karşı adil davranır.	0,781		
(İ11) Amirim personelinin duygularını ve sorunlarını önemser.	0,760		
(İ1) Amirim astlarına karşı cana yakın davranır.	0,725		
(İ5) Amirim astlarına karşı davranışlarında tutarlıdır.	0,724		
(İ3) Amirim astları tarafından yapılan görüş ve önerilere açıktır.	0,723		
(İ6) Amirim astları ile iyi iletişim halindedir.	0,720		
(İ9) Amirim kendi duygularını ve düşüncelerini bizlerle paylaşır.	0,719		
(İ2) Amirim çalışma ortamında astlarının kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.	0,678		
(İ8) Amirim kararlarını alırken esneklik gösterir.	0,675		
Toplam Açıklanan Varyans: %57.966			
KMO: ,921			
*Cronbach Alpha Katsayısı			
	Eigen Value (Özdeğer):		
	Görev Odaklı Liderlik Davranışları Faktörü 3,070		
	İnsan Odaklı Liderlik Davranışları Faktörü: 5,625		

Tablo 2'deki faktör analizi bulgularına göre iki faktör için toplam açıklanan varyans oranı %58 civarındadır. Ayrıca faktörlerin öz değerleri de gerekli olan 1 değerinden önemli derecede yüksek görülmektedir. Son olarak ölçeğin güvenilirliği açısından faktörler düzeyinde Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. Tablo 2'den de görüldüğü üzere görev odaklı liderlik davranış faktörünün güvenilirlik katsayısı 0,742, insan odaklı liderlik davranışının güvenilirlik katsayısı 0,919 düzeyindedir. Bu değerler Kalaycı (2005)'in belirttiğine göre oldukça güvenilir düzeydedir. Böylece maddelerin ilgili faktörlere doğru bir şekilde dağıldığı ve ölçeğin yapısal geçerliliği varsayımının doğrulandığı yorumu yapılabilir. Bu ölçeğin bu madde ve örneklem bağlamında geçerliliği ve güvenilirliği yeterli düzeyde ve parametrik testlere uygun halde olduğu belirlenmiştir.

Prososyal hizmet davranışı ölçeğinde toplamda 20 madde bulunmasına karşılık ilgili

geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında geriye 13 madde kalmıştır. Analiz dışı bırakılan maddeler ilk olarak faktör analizi bulgularına dayanarak belirlenmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında kalan maddelerin ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür (Hair vd., 2007). Ayrıca faktör analizi sonrası geriye kalan maddeler üzerinde güvenilirliği olumsuz yönde etkileyen maddeler belirlenmiş ve analiz dışında bırakılmıştır. Bu incelemeler sonucunda rol ötesi hizmet davranışı maddelerinden 2, rol içi hizmet davranışlarından 4 madde, son olarak işbirliği davranışlarından 1 madde araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.881 gibi yüksek kabul edilebilecek bir orandır. Bu değer faktör analizi için yeterli olarak görülmektedir (Kalaycı, 2005: 322). Elde edilen değerler, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3: Prososyal Hizmet Davranışları Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Prososyal Hizmet Davranış Faktörleri	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	α^*
<i>Rol Ötesi Prososyal Hizmet Davranış Faktörü</i>		18,226	0,837
(RÖ5) Vatandaşların huzurunu sağlayarak memnun olmaları için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanıyorum.	0,802		
(RÖ4) Vatandaşların emniyet ve asayişini sağlamak için seve seve fazladan çaba harcıyorum.	0,787		
(RÖ3) Vatandaşlara hizmet verirken çoğunlukla yapılması gerekenden daha fazlasını yapıyorum.	0,775		
<i>Rol İçi Prososyal Hizmet Davranış Faktörü</i>		20,466	0,827
(Rİ6) Görev ve sorumluluklarımla gerektirdiği kadar vatandaşla ilgilenmeyi tercih ederim.	0,860		
(Rİ4) Vatandaşlara karşı sadece görev tanımım kapsamındaki sorumluluklarımı yerine getiriyorum.	0,805		
(Rİ5) Vatandaşlara hizmet amacıyla benden beklenenleri yerine getirsem yeterlidir.	0,805		
(Rİ2) Vatandaşlara hizmet için sadece amirim benden istediği görevleri yerine getiriyorum.	0,766		
<i>İşbirliği Davranış Faktörü</i>		33,359	0,920
(İB5) İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten zevk duyarım.	0,851		
(İB2) İş yerimde çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.	0,841		
(İB3) Benden istenmese bile aramıza yeni katılan personellere kuruma uyum sağlamasına yardımcı olurum.	0,840		
(İB7) Sahip olduğum bilgi ve deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	0,793		
(İB4) Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcarım.	0,787		
(İB6) Çalışma arkadaşlarıma etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce, onlarla konuşurum			
Toplam Açıklanan Varyans: %72,051			
KMO: ,881			
*Cronbach Alpha Katsayısı			
	Eigen Value (Özdeğer):		
	Rol Ötesi Prososyal Hizmet Davranış Faktörü: 2,369		
	Rol İçi Prososyal Hizmet Davranış Faktörü: 2,661		
	İşbirliği Davranış Faktörü: 4,337		

Veri setine ilişkin faktör analizi sonuçlarının sunulduğu Tablo 3 incelendiğinde, veri setinin orijinal ölçeğinde olduğu gibi, 3 boyutta olduğu görülmektedir. Rol ötesi hizmet davranışları faktörünün öz değeri 2,369 çıkarak açıklanan toplam varyansın %18,226'sını açıklamaktadır. Diğer faktör olan rol içi hizmet davranışları faktörünün öz değeri 2,661 olarak gerçekleşmiş, açıklanan toplam varyansın %20,466'sını açıklamaktadır. Son olarak işbirliği davranışlarının öz değeri 4,337 ve açıkladığı varyans 33,359 olmaktadır. Top-

lamda üç faktörün açıklanan toplam varyans değeri 72,051 gibi oldukça yüksek bir değer çıkmıştır. Her üç faktör için güvenilirlik düzeyleri incelenmiş, ilgili Cronbach Alpha katsayılarının ölçek faktörlerini güvenilir kabul edilmesi için yeterli olduğu görülmüştür. KMO değerinin de faktör analizi gerçekleştirmek için uygun düzeyde olduğu görülmektedir. Böylece bu ölçeğinde yapısal olarak geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmıştır.

Tablo 4: Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Ort.	Madde S.	Çarpıklık /Basıklık	1.	2.	3.	4.	5.
1. Görev Odaklı Lider Davranışı	3,83	5	-.328/-.252	1				
2. İnsan Odaklı Lider Davranışı	4,02	10	-.697/.059	,535**	1			
3. Rol Ötesi Davranış	4,24	3	-.813/.377	,519**	,374**	1		
4. Rol İçi Davranış	3,10	4	-.239/-.721	,128	-,075	-,104	1	
5. İşbirliği Davranışı	4,40	6	-.914/-.214	,522**	,429**	,644**	-,114	1

**p<0.001

Verilerin faktörler bazında normal dağılıma uyup uymadığı da çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak ifade edilebilir. Bu değerlere bakıldığında her iki faktör için çarpıklık ve basıklık değerlerinin +-1 aralığında olduğu görülmektedir. Morgan vd. (2004, s.54)'e göre bu değerler arasındaki veri setlerinin normal dağılıma uygun olduğu varsayılmalıdır. Bu yüzden ortalama değerler üzerinden de yorumlar yapılabilir. Örneklem sayısı da bu dağılıma uygunluk açısından yeterli düzeydedir. Görev odaklı liderlik davranışı faktörüne katılımcıların verdikleri ortalama değer 3,839, insan odaklı liderlik davranışı faktörüne verdikleri değer ise 4,028'dur. Diğer ölçekte rol ötesi hizmet davranışları faktörüne katılımcıların verdikleri ortalama değer 4,224, rol içi hizmet davranışlarına verdikleri değer 3,101 ve iş birliği faktörüne verdikleri değer ise 4,40'dır.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda insan odaklı ve görev odaklı liderlik algılarının prososyal hizmet davranışlarından rol

ötesi hizmet davranışı ve işbirliği davranışları ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgu her iki liderliğin de prososyal hizmet davranışlarına etkisinin olabileceğinin bir göstergesidir. Zaten bu iki liderlik davranışının iki ayrı uçta olmadığı bir göstergesi de aralarındaki pozitif ve kısmen yüksek korelasyondur ($r=0,535^{**}$). Bu davranışların rol içi hizmet davranışları ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır. Rol içi ve rol ötesi hizmet davranışlarının aralarındaki ilişkiye bakıldığında ise anlamsız olsa da negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu davranışların ortalama değerlerine de bakıldığında mevcut örneklemin rol içi hizmet davranışı ile yetinmediği, rol ötesi davranışları sergilediği, belki de rol içi hizmet davranışlarını olumsuz yönde algıladığı çıkarımı yapılabilmektedir.

Araştırma modeli kısmında belirtilen hipotezler bağımsız değişkenin bağımlı değişkene istatistiksel olarak anlamlı etkisini sorgulayan hipotez türleridir. Bu hipotezleri test etmek

amacıyla regresyon analizi tercih edilmiştir. Ancak bilinmektedir ki regresyon analizinin gerçekleştirilmesi için gerekli varsayımlar bulunmaktadır. En önemli varsayımlardan biri değişkenlerin ayrı ayrı normal dağılıma uygun olmasıdır. Bu durum sınanmış ve değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1 aralığında olduğu, yani normal dağılıma uygunluk gösterdiği görülmüştür. Bu-

nun yanında otokorelasyon sorununun olup olmadığı da sınanmıştır. Bağımsız değişkenler arasında yüksek ilişki durumunu ifade eden bu soruna da bu verilerde rastlanmamıştır. Kurulan model bağlamında doğrusallık varsayımı da sağlanmış bulunmaktadır. Bu tespitlerden sonra verilerin ve kurgulanan modelin regresyon analizine uygun olduğu çıkarımı yapılarak teste geçilmiştir.

Tablo 5: Regresyon Analizi Bulguları

<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>Model 1</i>	<i>Model 2</i>	<i>Model3</i>
	β	β	β
Görev Odaklı Lider Davranışı	,466***	,224*	,399***
İnsan Odaklı Lider Davranışı	,120	-,257**	,232**
Yaş	-,237	,263	,082
Mesleki Yıl	,345	-,471*	,188
Eğitim Seviyesi	,094	-,013	,137
Son Görev Yerinde Çalışma Süresi	,017	,068	-,072
<i>F</i>	<i>10,817</i>	<i>2,999</i>	<i>14,136</i>
<i>R²</i>	<i>0,309</i>	<i>0,110</i>	<i>0,369</i>
<i>Düzeltilmiş R²</i>	<i>0,281</i>	<i>0,074</i>	<i>0,343</i>
<i>Modelin Anlamlılığı</i>	<i>p<.001</i>	<i>p<.01</i>	<i>p<.001</i>

Model 1: Bağımlı Değişken: Rol Ötesi Hizmet Davranışı

Model 2: Bağımlı Değişken: Rol İçi Hizmet Davranışı

Model 3: Bağımlı Değişken: İş Birliği Davranışı

p*<.05, *p*<.01, ****p*<.001

Çalışma modeli kapsamında 3 ayrı model bulunmaktadır. Tablo 5'den görüldüğü üzere çalışmanın bağımsız değişkenleri olan görev odaklı liderlik davranışı ve insan odaklı liderlik davranışı faktörlerinin yanında modele yaş, mesleki yıl, eğitim seviyesi ve son görev yerinde çalışma süresi de eklenmiştir. Bunun sebebi bu eklenen demografik değişkenlerin bağımlı değişkene etkisinin arındırılabilmesidir. İstatistiki olarak "kontrol değişken" diye ifade edilen bu değişkenlerin modelin ve ilgili etki katsayılarının daha sağlıklı ve gerçekçi olmasına katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Model 1'e bakıldığında görev odaklı liderlik davranışlarının rol ötesi hizmet davranışlarına olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu gözükmektedir. İstatistiki olarak yorumlamak gerekirse göreve yönelik liderlik davranışlarındaki 1 birimlik artış, rol ötesi hizmet davranışlarına 0,466 birimlik artış sağlamaktadır (*p*<0,001). Ancak insan odaklı liderlik davranışlarındaki değişimin rol ötesi hizmet davranışına istatistiki olarak

anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır (*p*>0,05). Diğer demografik değişkenlerin de modelde anlamlı etkileri bulunmamaktadır. Bu bağlamda araştırma modelinde belirlenen "H1: İnsan odaklı liderlik davranışı, kolluk görevlilerinin vatandaşa yönelik rol ötesi hizmet davranışını istatistiki olarak olumlu etkilemektedir" hipotezi reddedilmiş, "H2: Görev odaklı liderlik davranışı, kolluk görevlilerinin vatandaşa yönelik rol ötesi hizmet davranışını istatistiki olarak olumlu etkilemektedir." hipotezi kabul edilmiştir. Bu noktada görev odaklı lider davranışlarının bu araştırma bazında neyi kastettiği bilinmeli ve sonuçlar buna göre yorumlanmalıdır. Bu kastı belirtmek için; araştırmada uygulanan ve faktör analizi sonucunda, sırasıyla faktörü en yüksek faktör yükü ile temsil eden maddeler incelenmiştir. Buna göre; amirlerin kendi rollerini sürekli vurgulaması, görevleri ve görevi yapacak olanları tek tek detaylı bir şekilde belirlemesi, her olay için yapılması gerekenleri söylemesi, yapılacakları adım adım planlaması ve problemlerin çözülme-

sinde doğrudan müdahalesinin olması (inisiyatif kendisi alması) göreve yönelik liderlik olarak algılanmaktadır. İşte bu davranışlarını gösteren amirlerin kolluk personeli rol ötesi hizmet davranışlarını daha çok sergilemektedir. Mesleğin yapısı gereği görevler; çok ciddi düzeyde hukuki sorumluluklar taşımakta, yapılabilecek bir hata veya ihmalin sonuçlarının hukuki hatta personelin can güvenliği ile ilgili önemli sorunlara yol açabilmektedir. Bu yüzden görevin ve mesleğin yapısı gereği adli veya önleyici bir olaya müdahale eden kolluk görevlileri, yapacakları görevle ilgili amirleri tarafından ayrıntılı bir şekilde talimatlandırılmayı, icra edilen görevin tüm aşamalarında amirlerinin nezaretini, takip, kontrolünü ve sorumluluğu amiri ile paylaşmak ister. Bu yüzden de göreve yönelik liderliğin bu örneklem gurubu üzerinde daha olumlu etkisi olduğu söylenebilir.

Model 2'ye bakıldığında görev odaklı liderlik davranışlarının rol içi hizmet davranışlarına olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu gözükmektedir. İstatistiki olarak yorumlamak gerekirse göreve yönelik liderlik davranışlarındaki 1 birimlik artış, rol içi hizmet davranışlarına 0,224 birimlik artış sağlamaktadır ($p < 0,05$). Ancak insan odaklı liderlik davranışlarındaki değişimin rol içi hizmet davranışına istatistiki olarak anlamlı etkisi olumsuz yöndedir ($\beta: -0,257$, $p < 0,05$). Buna göre araştırma modelinde belirlenen "H3: İnsan odaklı liderlik davranışı, kolluk görevlilerinin vatandaşa yönelik rol içi hizmet davranışını istatistiki olarak anlamlı düzeyde ve olumsuz etkilemektedir" hipotezi ve "H4: Görev odaklı liderlik davranışı, kolluk görevlilerinin vatandaşa yönelik rol içi hizmet davranışını istatistiki olarak anlamlı düzeyde ve olumlu etkilemektedir" hipotezleri kabul edilmiştir.

Bu bulguları daha sağlıklı yorumlamak adına rol içi hizmet davranışının bu araştırma kapsamında neyi kast ettiği önemlidir. Bunun için faktör analizindeki ilgili maddeler; faktör yükü yüksekte düşüğe doğru incelenmiştir. Buna göre rol içi hizmet davranışı ile kast edilen; sırasıyla; görev ve sorumlulukların gerektirdiği kadar vatandaş ile ilgilenme,

vatandaşlara karşı sadece tanımlanmış görevleri yerine getirme ve bunun yeterli olduğunu düşünme, son olarak sadece amirin söylediklerini yerine getiren bir yaklaşım içinde olmaktır. Katılımcıların rol ötesi davranışa verdikleri cevapların ortalaması 4,24, rol içi hizmet davranışlarına verdikleri cevapların ortalaması ise 3,10 olarak görülmektedir. Yani aslında personel, gerektiğinden daha fazlasını yaptığını ifade etmektedir. Sadece görev tanımıyla yetinmediğini, elinden geldiğince vatandaş için daha fazlasını yaptığını belirtmektedir. İnsana yönelik liderlik davranışlarının da "suya sabuna karışmayan", yani daha fazlasını yapmayan, daha fazla çaba göstermeyen personelin bu eğilimini azaltabileceğini göstermektedir. "Jandarma Genel Komutanlığı Vizyon 2030"un ifade ettiği insan merkezli çağdaş yönetim anlayışının faydalı olabileceği çıkarımı yapılabilir. Ancak model 1'deki sonuç da göz önünde bulundurulmalıdır. Yani meslek gereği göreve yönelik liderlik, rol ötesi davranış için daha olumlu sonuç vermektedir. "Yönetim ızgarası" kuramının da söylediği üzere; tek bir davranış eğilimi söz konusu olmamalıdır. Bu iki liderlik davranışları duruma göre farklı düzeylerde sergilenebilir. Ancak bu örnekte kısmen göreve yönelik liderlik davranışları rol ötesi hizmet davranışları üzerinde daha olumlu etkiler yapabilmektedir. İnsana yönelik liderlik davranışları da personelin "tanımlı işinden başka bir işe karışmama eğilimini" azaltıcı yönde etki yapmaktadır.

Model 3'e göre göreve yönelik liderlik davranışları ve insana yönelik liderlik davranışları, personel arasındaki işbirliği davranışlarını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Ancak görülmektedir ki göreve yönelik liderlik davranışlarının olumlu etkisi ($\beta: 0,399$, $p < 0,05$), insana yönelik liderlik davranışlarının olumlu etkisinden ($\beta: 0,232$, $p < 0,05$) daha yüksektir. Buna göre belirlenen "H5: İnsan odaklı liderlik davranışı, kolluk görevlilerinin birbirleri arasında işbirliği davranışlarını istatistiki olarak anlamlı düzeyde ve olumlu etkilemektedir" hipotezi ve "H6: Görev odaklı liderlik davranışı, kolluk görevlilerinin birbirleri arasında işbirliği

davranışlarını istatistiki olarak anlamlı düzeyde ve olumlu etkilemektedir” hipotezi kabul edilmektedir. Yine meslek gereği işin ciddiyeti, görevin layığıyla, hatasız ve ihmalsiz yapılabilmesi için, personel arasındaki işbirliği davranışının yüksek düzeyde olması beklenir. Zaten bulgulardan da görüldüğü üzere işbirliği boyutunun en yüksek puana sahip olduğu(4,40) görülmektedir. Mesleki görev gereği çalışanların sürekli olarak dayanışma, yardımlaşma ve güven ihtiyacı hissetmeleri nedeniyle, işbirliği davranışının göreve yönelik liderlik davranışlarından daha fazla ve olumlu etkilendiği söylenebilir.

Araştırma metodolojisinde “veri çeşitlendirmesi” durumunun önemli katkılar sağlaya-

cağı düşüncesinden yola çıkarak çalışma hayatının önemli bir bölümünde kolluk amiri olarak görev yapmış, altında uzman personel ve asker çalıştırmış kişiler ile ilgili konu üzerine mülakat gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu mülakatlar nicel araştırma bulgularını destekler nitelikte görülmüştür. Yani meslek gereği görev odaklı liderlik davranışının daha etkin olabileceğini, ancak durumsal koşulları göz önünde bulundurarak insan odaklı liderlik yaklaşımının da yadsınmaması gerektiği bir kez daha yapılan mülakatlar ile ortaya konmuştur. Aşağıda yapılan mülakatlar tek tek alıntılanarak verilmiştir. Bu mülakatların içeriği aşağıdaki tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Kolluk Amirleri ile Gerçekleştirilen Mülakatlar

Kolluk Amirleri	Unvanları	İfadeler
Kolluk Amiri 1	Baş Çavuş Astsubay	“Mesleğin gereği olarak sorumluluğu paylaşma ve yanında sürekli bir desteği hissetme, göreve yönelik bir liderin daha etkin olabileceğini desteklemektedir.”
Kolluk Amiri 2	Jandarma Binbaşı	“Liderlik uygulamaları tercihinde en fazla öne çıkanın, görevin ciddiyeti olduğu düşünülmektedir. Zira görevin yerine getirilememesi halinde ortaya çıkan vahim durumların tüm personelin bilincinde olması, personelin insani davranışları ikinci plana atmasına neden olmaktadır. Önemli olduğu bilinen görevler karşısında kendine yönelik davranışların niteliğini ikinci plana atabilmektedir. Ayrıca 33 yaş üstündeki personelin kariyer kaygısının daha az olması bireysel kaygılardan çok kolektif kaygılar doğurmaktadır. 33 yaş altı personelin bireysel kaygıları daha fazla olabilir.”
Kolluk Amiri 3	Jandarma Yarbay	“Bu meslekte mutlak itaat kültürü önemli bir yer tutar. Buna ilişkin olarak ta otoriter ve görev odaklı amirin benimsenmesi daha çabuk gerçekleşir. Ast böyle bir amirin işini daha iyi bildiği kanısına vararak, ona daha çok güvenebilir. Çünkü iş ve görev riskli bir noktadadır. Bu mesleğe girerken görevi birinci plana kendini ikinci belki de daha alt sıralara koymak için yemin edersin. Bu kabullenme ile yetiştiğin için görevi en başarılı bir biçimde yerine getirmek ast için de en önemli unsur haline gelebilir.”
Kolluk Amiri 4	Jandarma Yüzbaşı	“Yapılan görevin risk durumu önem arz etmektedir. Riskin yüksek olduğu ortamda astlar liderin görevin içinde en azından karar sürecinde olmasını ister. Liderin bilgi ve tecrübesiyle görevlerin riskini paylaşması üzerine alması astın motivasyonunu artırıcı bir durumdur. Sonuç olarak iş yükünün fazlalığı ve risk durumunun yüksek olması gibi sebepler nedeniyle, amir zamanın kısıtlı olmasını da göz önünde bulundurarak göreve yönelik lider özelliğini ön plana çıkaracaktır. Bu durumu astların bakış açısıyla değerlendirdiğimde göreve yönelik lider tercihinin öne çıkacağını değerlendirmekteyim.”

SONUÇ

Değişen ve gelişen dünya görüşünde, yaşamın her alanında bireyi ve insanı merkeze oturtan bir anlayışın varlığı söz konusudur. Emniyet ve asayiş hizmeti üreten birimlerde bu anlayıştan etkilenmekte ve teoride olsun, söylemlerde olsun bu anlayışı dile getirmektedir. Ancak doğaldır ki küçük yaşlarda alınmaya başlanılan mesleki eğitim ve öğretimin temelini oluşturan görev odaklı anlayış biçiminden kendisini soyutlayamamakta ve pratiğe yansıtamamaktadır. Bunun başlıca nedeni, temel eğitim ve öğretim anlayışının görev odaklı olması ve dolayısıyla bu anlayışın, emniyet ve asayiş ile savunma alanında veren TSK ve Emniyet Teşkilatı mensuplarının yaşam biçimi haline gelmiş olmasıdır. Bu karakteristik özellik nedeniyle asıl amacın, görevin ne pahasına olursa olsun sonuçlandırılması anlayışını ortaya çıkarmakta, tüm uğraş ve olanakların görevin olumlu sonuçlandırılması hedefine yönlendirilmesine ve bu amacın dışında kalan tüm unsurlar teferuatın ötesine geçmemesine yol açmaktadır. Son dönemdeki insan/birey merkezli yapının bu meslekteki etkisini de yadsımamak gerekmektedir. Bu araştırma kolluk kuvveti mesleği kapsamında düşünüldüğünde; hangi liderlik tarzının daha etkin olabileceği, insanların daha fazlasını, daha işbirliği ve dayanışma içerisinde yapmaya yöneltebileceğini ortaya koymak üzere gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen veriler üzerinde yapılan istatistiksel analizlerin sonuçlarına göre görev odaklı liderlik davranışının çalışanların rol ötesi hizmet davranışlarına ve işbirliği davranışına anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre, kolluk amirlerinin görev odaklı davranışları, kolluk personelinin iş tanımlarında belirtilenin üzerinde hizmet üretmelerini ve kendi aralarında daha fazla dayanışmayı sağlayabilmektedir. Amirlerin; sorunların çözümünde inisiyatif alması, görevleri adım adım planlaması, yapılacak işleri kimin yapacağını açık bir şekilde ortaya koyması, personelin de kendisinden beklenenden daha fazlasını, işbirliği halinde gerçekleştirmesini sağlayabilir. İnsan odaklı liderlik davranışının rol ötesi hizmet

davranışına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir. Bu bulguyu kolluk amirleri yapılan mülakatlar da desteklemektedir. Kolluk amirleri ile yapılan mülakat sonuçlarında; kolluk mesleğinin çok ciddi sorumluluğa sahip olması, olası sonuçların önemli düzeyde olumsuz getirileri olabileceği ve kolluk personelinin bu sonuçlardan önemli düzeyde etkilenebileceği ifade edilmiştir. Bu yüzden personel amirlerinden sürekli ve ayrıntılı emir almak ve onların takip ve kontrolünde iş yapmak isterler. Bu mesleğin mensupları yukarıda bahsedildiği gibi davranan yani görev odaklı liderlik yapan amirler ile beraber çalıştıklarında kendilerini daha güvende hissetmekte ve vatandaşa yönelik emniyet ve asayiş hizmeti üretmede çok daha gayretli bir çaba içerisinde olmaktadır.

Görev odaklı liderlik davranışının rol içi hizmet davranışına etkisi istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yöndedir. İnsan odaklı liderlik davranışının rol içi hizmet davranışına etkisi ise, istatistiki açıdan anlamlı fakat negatif yönde görülmektedir. Ancak bu bulguyu yorumlarken rol içi hizmet davranışından ne kast edildiği, araştırmaya katılanların bu davranışı nasıl yorumladıkları ayrıca önemsenmelidir. Bu davranış personelin sadece tanımlı işini yaptığını, kendinden bekleneni yapıp daha fazlasına karışmadığını belirtmektedir. Rol içi davranışlar bu bağlamda düşünüldüğünde; insan odaklı liderliğin rol içi davranışları olumsuz etkilemesi ve rol ötesi davranışları olumlu etkilemesi insana yönelik liderliğin de olumlu katkı sağladığını göstermektedir. Blake ve Mouton yönetim ızgarası yaklaşımında da anlatıldığı gibi tek bir liderlik tarzının geçerli olamayacağı, içinde bulunulan duruma ve koşula göre bir seviyeye kadar görev odaklı ve bir seviyeye kadar insan odaklı liderlik davranışlarının beraber sergilenmesi gerektiği gerçeğini bir kez daha ortaya koymaktadır. Bu dengenin hangi düzeyde insana, hangi düzeyde göreve yönelik kurulacağı mesleki karakteristiğe, durum ve koşullara ve takiplere göre değişiklik gösterecektir. Bu araş-

tırmada da mesleğin karakteristiği gereği göreve yönelik liderliğin bir adım daha öncelikli, daha etkin olabileceği görülmektedir.

Bu sonuçlardan hareketle insan unsurundan en fazla verim almak için, tek bir liderlik tarzı yerine, içinde bulunulan şartlara göre gerektiği kadar insan/ilişki odaklı ve gerektiği kadar görev/üretim odaklı liderlik davranış tarzının sergilenmesi hem çalışanlar hem de görevin gerçekleştirilmesi açısından en iyi sonuçları doğuracaktır. Bu çalışma, Jandarma Genel Komutanlığı Vizyon 2030"unda da belirtildiği gibi tarafsız ve ön yargısız bir şekilde vatandaşımızı kucaklayan, temel hak ve özgürlüklerle zor kullanma yetkileri arasındaki hassas dengeyi koruyabilen, kaliteli, hesap verebilir ve saygın bir hizmet anlayışı ile görev yapan bir kolluk kuvveti olmadığında, kolluk amirlerinin insan odaklı veya görev odaklı liderlik yaklaşımlarının belirleyici olacağı düşünüldüğünden çok önemlidir ve kolluk amirlerine yol gösterici niteliktedir.

Araştırma sonucunda uygulamada bulunan ilgili amirlerin daha çok görev odaklı bir

yönetim sergilemeleri, astlarının gerçekleştirdikleri görevlerde onları yalnız bırakmaları, astların yapacakları işleri detaylı olarak belirlemeleri, inisiyatif alarak otorite sahibi olarak kararları almaları ve ilgili kontrolleri sürekli gerçekleştirmeleri önerilmektedir. Bu önermeleri yaparken insan odaklı yaklaşımı da tamamen yadsımamaları gerekmektedir. Çünkü bu yaklaşımın çalışanlar arası işbirliği iklimine olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Araştırmacıların ise; her meslek grubunun, mesleğin karakteristiği gereği farklı liderlik tarzı gerektirdiği önermesi bir çıkış noktasıdır. Bu noktadan hareketle farklı meslek grupları için gerekli liderlik davranış tarzlarını belirlemeye yönelik araştırmalar yapılmalıdır. Araştırmalar sonucunda Blake ve Mouton (1981) yönetim ızgarasında mesleklerin, gerektirdikleri liderlik davranışları gereği, hangi noktalarda yer alabileceği istatistiki olarak hesaplanarak bir envanter oluşturulabilir.

KAYNAKÇA

ACKFELDT, Anna-Lena, WONG, W. (2006). "The Antecedents Of Prosocial Service Behaviours: An Empirical Investigation", **Service Industries Journal**, 26 (7), 727-745.

AKŞİT, Hüseyin,(2010). **Yönetim ve Yöneticilik**. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

ANTONAKIS, John, AVOLIO, B. J., SIVASUBRAMANIAM, N. (2003). "Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire", **The Leadership Quarterly**, 14, 261-295.

BELLOU, Victoria, ANDRONIKIDIS, A. (2008). "The Impact of Internal Service Quality on Customer Service Behaviour Evidence from the Banking Sector", **International Journal of Quality & Reliability Management**, 25 (9), 943-954.

BETTENCOURT, Lance A., BROWN, S. W., MACKENZIE, S. B., (2005). "Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors: Test of a Social Exchange Model of Antecedents", **Journal of Retailing**, 81 (2), 141-157.

BETTENCOURT, Lance A., BROWN, S.W. (1997). "Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction And Prosocial Service Behaviours", **Journal of Retailing**, 73, 39-61.

BITNER, Mary Jo, BOOMS, B.H., TETREAU, M. S. (1990). "The Service Encounter: Diagnosing Favorable And Unfavorable Incidents", **Journal of Marketing**, 54 (1), 71-84.

BLAKE, Robert. R., MOUTON, J. S. (1981). "Management By Grid Principles Or Situationalism: Which?", **Group and Organization Studies**, 6 (4), 439-455.

BLANCERO, Donna Maria, JOHNSON, S. A. (2001). "A Process Model Of Discretionary Service Behavior Integrating Psychological Contracts, Organizational Justice and Customer Feedback to Manage Service Agents", **Journal of Quality Management**, 6 (2), 307-329.

BRIEF, Arthur P., MOTOWIDLO, S. J. (1986). "Prosocial Organizational Behaviors", **Academy of Management Review**, 11 (4), 710-725.

COLGATE, Mark R., DANAHER, P. J. (2000). "Implementing a customer relationship strategy: The asymmetric impact of poor versus excellent execution", **Journal of the Academic Marketing Science**, 28 (3), 375-387.

DERUE, Scott D., NAHRGANG J. D., WELLMAN, N., HUMPHREY, S. E. (2011). "Trait And Behavioral Theories Of Leadership: An Integration And Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity", **Personnel Psychology**, 64, 7-52.

EREN, Erol, (2006). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

FERGUSON, Matthew. W., (2006). *Explaining Individual Differences in Supervisor Rating Strategies: The Influence of Leadership Style*, **Doctoral Dissertation**, University of Connecticut.

FRANCIS, James G., GENE, M. J. (1980). **Human Behavior in the Work Environment a Managerial Perspective**. Santa Monica California: Goodyear Publishing Company Inc.

GÜNEY, Salih, (2009). **Davranış bilimleri**. Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

HAIR, Joseph F. (1998). **Multivariate Data Analysis**, 5th Edition, USA: Prentice Hall International.

HARTLINE, Michael D., FERRELL, O.C. (1996). "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", **Journal of Marketing**, 60 (4), 52-70.

ISEN, Alice. M., SHALKER, T. (1982). "The Effect of Feeling State on Evaluation of Positive, Neutral, and Negative Stimuli: When You 'Accentuate the Positive,' Do You 'Eliminate the Negative?'," **Social Psychology Quarterly**, 45(1), 58-63.

- GEORGE, Jennifer M., JONES, G. (2007). **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 5th. Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- KALAYCI, Şeref, (2005). **Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- KANTEN, Selahattin, (2006). *Konaklama işletmelerinde Hizmet Kalitesi Açısından iş görenlerin Prososyal Hizmet Davranışlarının Sağlanması İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Rolü ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- KIM, Wansoo. (2009). "Customers' Responses to Customer Orientation of Service Employees in Full-Service Restaurants: A Relational Benefits Perspective", **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, 10 (3), 153-174.
- KOÇ, Umut. PAKSOY, M., TORLAK, Ö. (2008). "How Do Extra- Role Behaviors Affect Salespeople's Performance? An Empirical Examination", **Journal of Transnational Management**, 13 (1), 58-76.
- LEE, Yong-Ki, NAM, J., PARK, D., LEE, K. (2006). "What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer contact employees?", **The Journal of Services Marketing**, 20 (4), 251-264.
- LIMPANITGUL Thanawut, ROBSON M. J., WILLIAMS, J. G., LERTTHAITRAKUL W. (2013). "Effects of co-worker support and customer cooperation on service employee attitudes and behaviour: Empirical evidence from the airline industry", **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 20, 23-33.
- LUTHANS, Fred, (1995). **Organizational Behavior**. 7th Edition. New York: McGraw Hill.
- MCSHANE, Stewen. L., GLINOW, M. A. V. (2010). **Organizational Behavior**, 5th Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- MENGUC Bülent, BOICHUK, J. P. (2012). "Customer orientation dissimilarity, sales unit identification, and customer-directed extra-role behaviors: Understanding the contingency role of coworker support", **Journal of Business Research**, 65, 1357-1363.
- MORGAN, George. A., LEECH, N. L., GLOECKNER, G. W., BARRET, K. C., (2004). **Spss for Introductory Statistics: Use and Interpretation**. Second Edition. London: Lawrance ErlbaumAssociates.
- NEWSTROM, John W., DAVIS, K., (2002). **Organizational Behavior**. 11th Edition, New York: McGraw Hill,
- NORTHOUSE, Peter G., (2013). **Leadership: Theory And Practice**. 6th Edition, United States of America: Sage Publication Inc.
- ORGAN, Dennis W. (1988). **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, KANIGÜR, S., (2009). "Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. 11 (6), 53-82.
- PELLED, Lisa Hope, CUMMINGS, T.G., KIZILOS, M.A., (2000). "The Influence of Organizational Demography on Customer – Oriented Prosocial Behavior: An Exploratory Investigation", **Journal of Business Research**, 47, 209-216.
- PIMPAKORN, Narumon, PATTERSON P. G. (2010). "Customer-Oriented Behaviour Of Front-Line Service Employees: The Need To Be Both Willing And Able", **Australasian Marketing Journal** 18, 57-65.
- PODSAKOFF, Philip. M., MACKENZIE, S. B. (1994). "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", **Journal of Marketing Research**, 31, 351-363.

- REICHHELD, Frederick (1996). **The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value**, Boston: Harvard Business School Press.
- ROBBINS, Stephen, JUDGE, T. A. (2011). **Organizational Behavior**, 14th. Edition. Pearson Education, Prentive Hall, New Jersey, Çev. Editörü İnci Erdem, İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- ROUSSEAU, Denise M., SITKIN S. B., BURT R. S., CAMERER C. (1998). "Not so different after all: A cross discipline view of trust", **Academy of Management Review**. 23(3), 393-404.
- RUBENOWITZ, Sigvard (1962). "Job-Oriented And Person-Oriented Leadership", **Personnel Psychology**, 15 (14), 387-396.
- SHERWOOD, Arthur Lloyd (2005). "Task and Relationship-Oriented Trust In Leaders", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 12 (2), 65-81.
- STROH, Linda K., NORTHCRAFT, G. B., NEALE M. A. (2002). **Organizational Behavior, A Management Challenge**, Third Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London.
- SUSSKIND, Alex M., KACMAR, K. M., BORCHGREVNIK, C. P. (2003). "Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server Exchange", **Journal of Applied Psychology**, 88, 179-187.
- TSAUR, Sheng-Hsiung, WANG, C. H., YEN, C. H., LIU, Y. C. (2014). "Job standardization and service quality: The mediating role of prosocial service behaviors", **International Journal of Hospitality Management**, 40, 130-138.
- TYSEN, Ana K., WALD, A., SPIETH, P. (2013). "Leadership in Temporary Organizations: A Review of Leadership Theories and a Research Agenda", **Project Management Journal**, 44 (6), 52-67.
- WILLIAMS, Marie, SANCHEZ J. I. (1998). "Customer Service-Oriented Behavior: Person and Situational Antecedents", **Journal of Quality Management**, 3 (1), 101-116.
- YEŞİLTAS, Murat, KANTEN, P., SORMAZ, Ü. (2013). "Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 42 (2), 333-350.