

**T. C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Ali Anıl ÜNSAL

2501080933

TEZ DANIŞMANI

DR. ÖĞR. ÜYESİ Gökhan ACAR

İSTANBUL - 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : ALI ANIL ÜNSAL Numarası : 2501080933
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON Danışmanı : DR.ÖĞR.ÜYESİ AHMET GÖKHAN ACAR
Tez Savunma Tarihi : 09.07.2019 Saati : 11.00
Tez Başlığı : DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTM□)
PROF.DR.MUHTEŞEM BARAN		KABUL
DR.ÖĞR.ÜYESİ AHMET GÖKHAN ACAR		KABUL
DR.ÖĞR.ÜYESİ ESİN ERTEMSİR		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.MUHSİN MURAT YAŞLIOĞLU		
DOÇ.DR.EYÜP AYGÜN TAYŞİR		

ÖZ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Ali Anıl ÜNSAL

Bu çalışma dönüşümcü liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkileri araştırmak üzere gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan veriler İstanbul'da bir Vakıf Üniversite'sinde bulunan mevcut beş farklı fakülte'deki akademisyenlerden elde edilmiştir. Toplam 145 akademisyenden veriler toplanmıştır. Araştırmanın esas amacı dönüşümcü liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerindeki rolünü incelemektir. Değişkenlerin boyutları arasında çeşitli analizler yapılarak ilişkiler tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ABSTRACT
THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR
Ali Anıl ÜNSAL

This study was carried out to research relations between transformational leadership and organizational citizenship behavior. Datas which are used in the research achieved from five different faculty in the University which is in Istanbul. Data was collected from 145 acedemics. The main reason of the study is to examine the role of transformational leadership over the organizational citizenship behavior. Various analysis is performed between the dimensions of the variables and relationships have been identified.

Key Words: Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior

ÖNSÖZ

Rekabetin arttığı günümüz koşullarında organizasyonlar, uzun dönemde karlılıklarını ve varlıklarını sürdürebilmek için bazı farklı yöntemler geliştirmek zorundadır. Organizasyonların kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmeleri için sahip oldukları her türlü kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları kilit derecede öneme sahiptir. Değer gören, motive edilen, önemsendiğini hisseden çalışan, organizasyona maksimumunu verme eğilimi gösterecektir. Organizasyonlar için hedefe ulaşma noktasında kendi çıkarlarından çok organizasyonu düşünen ve benimseyen çalışanlara sahip olabilmek çok önemlidir. Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkiler araştırmanın amacını oluşturacak şekilde incelenmiştir.

Çalışmada karşılaştığım her sorunla derinlemesine ilgilenen, hem akademik anlamda hem de hayat noktasında bana yol gösteren, desteğini her zaman yanımda hissettiğim, tez danışmanım çok değerli hocam Dr. Öğretim Üyesi Gökhan ACAR'a ve her zaman arkamda durup bana güvenen, hayata dair güçlü olmamı sağlayan aileme teşekkürü bir borç bilirim.

İSTANBUL, 2019

Ali Anıl ÜNSAL

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	
1.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı	3
1.1.1. Dönüşümcü Liderlik Tanımı.....	3
1.1.2. Dönüşümcü Liderlik Gelişimi.....	4
1.2. Dönüşümcü Liderlerin Sahip Olması Gereken Yetiler.....	15
1.3. Dönüşümcü Liderlerin Diğer Liderlerden Farklı Olduğu Noktalar	18
1.3.1. Ortak Bir Vizyon Oluşturma ve Paylaşma	18
1.3.2. Yaratıcılık	19
1.3.3. Yüksek Motivasyon Becerisi	20
1.3.4. Değişime Öncülük Etme	21
1.3.5. Cesaret ve Risk Alma.....	21
1.3.6. Güçlendirme	22
1.3.7. Esnek Yönetim Anlayışı	23
1.4. Dönüşümcü Liderlikte Pozitif Negatif Ayrımı	24
1.5. Dönüşümcü Liderliği Ölçmede Kullanılan Modeller.....	25
1.5.1. Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği (MLQ).....	25
1.5.2. Avolio ve Bass'n Ölçeği (TLQ)	27
1.5.3. Kauzes ve Posner Ölçeği (LPI).....	27
1.5.4. Sashkin Ölçeği (GTL).....	28
1.6. Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Modeli.....	28

1.6.1. Karizma.....	29
1.6.2. Bireysel İlgi.....	31
1.6.3. Entelektüel Teşvik	32
1.6.4. İlham Verici Motivasyon.....	33
1.7. Dönüşümcü Liderlik Karizmatik Liderlik Ayrımı.....	33
1.7.1. Karizma Kavramı	34
1.7.2. Karizmatik Liderlik Modeli	35
1.7.3. House'un Karizmatik Liderlik Teorisi	35
1.7.4. Bass'ın Karizmatik Liderlik Teorisi	36
1.7.5. Conger ve Canungo' Karizmatik Liderlik Teorisi	36
1.7.6. Shamir'in Karizmatik Liderlik (Benlik) Teorisi.....	37

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı	40
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlığın Tanımı	40
2.1.2. Örgütsel Vatandaşlığın Tarihiçesi	44
2.1.3. Örgütsel Vatandaşlığın Organizasyona Olan Faydaları	45
2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri	45
2.2. Dennis Organ'nın Örgütsel Vatandaşlık Boyutları.....	46
2.2.1. Özgeçilik	47
2.2.2. Nezaket	48
2.2.3. Centilmenlik	48
2.2.4. Vicdanlılık.....	49
2.2.5. Sivil Erdem.....	50
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bileşenleri	50
2.3.1. Kişisel Bileşenler	51
2.3.1.1. İş Tatmini.....	51
2.3.1.2. Çıkarıcılık.....	52
2.3.1.3. Bağlılık.....	52
2.3.2. Çevresel Bileşenler	53
2.3.2.1. Örgüt Değerleri.....	53

2.3.2.2. İşin Özellikleri	54
2.3.2.3. Liderin Özellikleri.....	55
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorileri.....	56
2.4.1. Sosyal Değişim Teorisi	56
2.4.2. Eşitlik Teorisi.....	56
2.4.3. Vekâlet Teorisi	57
2.4.4. Karşılıklılık Norm Teorisi	57
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar	58
2.5.1. Örgütsel Spontanlık	58
2.5.2. Prososyal Rol Davranışları.....	59
2.5.3. Psikolojik Kontratlar	60
2.5.4. İzlenim Yönetimi	60
2.5.5. Rol Davranışları.....	61
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sonuçları.....	61
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	
ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	
3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi.....	63
3.2. Dönüşümcü Liderlikle İlgili Olarak Kullanılan Ölçekler.....	64
3.3. Araştırmanın Modeli Ve Kullanılan Ölçekler	70
3.4. Araştırma Hipotezleri	71
3.5. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler	71
3.6. Araştırmanın Analizi Ve Sonuçları.....	71
3.6.1. Demografik Özellikler.....	71
3.6.2. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği	78
3.6.3. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar	88
3.6.4. Demografik Özellikler Açısından D.L ve ÖVD Farklılıkları.....	92
SONUÇ	99
KAYNAKÇA	102
EKLER	122

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Dönüşümcü ve Etkileşimsel Liderlik Arasındaki Yönetsel Farklılıklar	8
Tablo 2 : Geleneksel ve Güçlendirmenin Yapıldığı Organizasyonlar Arasındaki Farklar	23
Tablo 3 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımları	41
Tablo 4 : Bağlılık Tanımları.....	53
Tablo 5 : Katılımcıların Demografik Özellikleri	72
Tablo 6 : Çapraz Tablolar (Cinsiyet-Yaş).....	73
Tablo 7 : Çapraz Tablolar (Cinsiyet-Unvan)	74
Tablo 8 : Çapraz Tablolar (Cinsiyet-Medeni Durum).....	75
Tablo 9 : Çapraz Tablolar (Cinsiyet-Fakülte)	75
Tablo 10 : Çapraz Tablolar (Unvan-Fakülte).....	76
Tablo 11 : Çapraz Tablolar (Medeni Durum- Unvan).....	77
Tablo 12 : Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Madde Korelasyon Katsayıları	79
Tablo 13 : Dönüşümcü Liderlik Faktör Yapısına İlişkin Bilgiler	80
Tablo 14 : Dönüşümcü Liderlik ve Faktör Yükleri	81
Tablo 15 : Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Güvenilirlik Katsayıları	82
Tablo 16 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Madde Toplam Korelasyon Katsayıları	83
Tablo 17 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Yapısına İlişkin Bilgiler	84
Tablo 18 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları ve Faktör Yükleri.....	85
Tablo 19 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları.....	87

Tablo 20 : Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Ortalamalar	89
Tablo 21 : Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Korelasyon Değerleri	90
Tablo 22 : D.L. Ö.V.D. ve Alt Boyutları Korelasyon Analizi.....	91
Tablo 23 : Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ortalamalarının Cinsiyete Göre Farklılıkları	92
Tablo 24 : Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ortalamalarının Cinsiyete Göre Farklılıkları	93
Tablo 25 : Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ortalamalarının Medeni Duruma Göre Farklılıkları	93
Tablo 26 : Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışılan Fakülteye Göre Farklılıkları	94
Tablo 27 : Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yaşa Göre Farklılıkları	95
Tablo 28 : Tukey Testi Sonuçları ve Yaş Gruplarının Ortalamaları	96
Tablo 29 : Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ünvana Göre Farklılıkları	96
Tablo 30 : Tukey Testi Sonuçları ve Unvan Gruplarının Ortalamaları	97
Tablo 31 : Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Demografik Özellikler Açısından Farklılıkları	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1** : Burns'ün Dönüşümcü ve Etkileşimsel Liderlik Yaklaşımı.....9
- Şekil 2** : Vizyon ve Sürdürülebilir Başarı Arasındaki İlişki.....19
- Şekil 3** : Araştırma Modeli.....70



GİRİŞ

İnsan ve insan ilişkileri, bilgi ve teknolojiye ulaşmanın herkes tarafından çok kolay olduğu günümüzde hızla globalleşen ve sınırların kalktığı dünyamızda farklılığı yaratmada en önemli unsurlar arasındadır. Organizasyonu oluşturan bireylerin sergilediği davranış ve tutumlar organizasyonun performansını direkt olarak etkilemektedir. Organizasyonun içerisinde resmi kurallar dâhilinde belirlenmiş olan yönetmelikler haricinde bireyin içten gelerek sergiledikleri olumlu ekstra çaba ve davranışları kapsayan kavrama Örgütsel Vatandaşlık Davranışı adı verilmektedir.

Sadece kendisine verilen görevi yerine getiren çalışan ile gerekli motivasyonu sağlanıp tüm benliğiyle kendini organizasyona adayın çalışan arasındaki performans farklılığının işletmeler açısından karlılık ve verimlilik noktasındaki yeri düşünüldüğünde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının önemini çok daha fazla algılayabiliriz.

Dönüşümcü liderlik ise, organizasyon içerisindeki insan faktörüne yoğunlaşan, bunun ötesinde onlara destek olup kendilerini önemli ve değerli hissetmelerini sağlayan ve kendi vizyonlarını oluşturmada onlara yardım eden lider tipi olarak literatürde yer almaktadır.

Dönüştürücü liderlikle ilgili literatürde pek çok araştırma vardır. Yaklaşık olarak 5000'den fazla çalışma ve 400'den fazla tanımdan bahsedilebilir. Bu kadar çok bu kavramın araştırılması organizasyonların performanslarına olumlu katkı yapmasıyla açıklanabilmektedir.¹ Araştırmamda, organizasyonları hedefe ulaştırmada kilit derecede öneme sahip olan Dönüşümcü liderliğe ve organizasyonun etkinliğini,

¹ Julian Barling, Frank Slater, E Kevin Kelloway, "Transformational Leadership And Emotional Intelligence: An Exploratory Study", **Leadership & Organization Development Journal**, 2000, s. 157-158.

verimliliğini arttıran Örgütsel Vatandaşlık Davranışına ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Dönüşümcü Liderlik arasındaki ilişkiye yer vereceğim. Bu bağlamda; çalışmam üç bölümden oluşacaktır. İlk bölümde, dönüşümcü liderliğin tanımı, gelişimi, temel özellikleri ve boyutları ile beraber ölçmede kullanılan modellerden ana hatları ile bahsedilmiştir. Araştırmada ikinci bölümde ise; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, kavramı boyutları ile birlikte konu ile ilgili olarak açıklayıcı teoriler ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının sonuçlarından bahsedilmiştir. Ve üçüncü ve son bölümde; ilk olarak araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi detaylandırılmıştır. Araştırma modeli ortaya konularak hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan istatistiki teknikler, ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği ile değişkenlere ilişkin ortalamalar tablolar ile gösterilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Bu tablolar sayısal veriler ışığında istatistiki olarak yorumlanmış ve sonuçlar akademisyenlerin sergiledikleri davranışlar başlığı altında yorumlanmaya çalışılmıştır.

Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkiler, günümüzde hemen hemen bütün sektörlerde ilgi çeken konuların başında yer almaktadır. Etkin ve verimli bir organizasyon ortamı oluşturmak istenilen durumlarda yöneticilerin yaklaşımları ve çalışanların sergiledikleri tutumlar kilit derecede öneme sahiptir. Özellikle insan kaynağını etkili bir şekilde kullanabilen organizasyonlar rekabetin ve değişimin yoğun olarak yaşandığı günümüzde bir adım öne geçmeyi başarabilmektedir.

Bu yüzden çalışmam da literatürde yer alan diğer çalışmaların yol göstericiliği altında dönüşümcü liderliğin çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilemelerinde ne derece etken olup olmadığı istatistiksel veriler ışığında incelenecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Aşağıda dönüşümcü liderlik kavramı çeşitli başlıklar altında derinlemesine incelenecek ve kavram boyutlarıyla birlikte analiz edilecektir.

1.1.1. Dönüşümcü Liderlik Süreci

Dönüşümcü Liderlik tanımından literatür de ilk defa J. V. Downtown 1973 yılında karşılıklı gelişime dayalı bir süreç olarak bahsetmiştir.² Ancak bu kavramın pek çok araştırmada yer alıp, bilinirliğinin artması McGregor Burns tarafından yapılan çalışmaların sonucunda gerçekleşmiştir.

Çalışmasında Burns; karizmatik liderlik teorisinden faydalanarak, lider kimdir yönetici kimdir sorularının cevabını aramıştır. Burns'ün çalışmasını diğerlerinden farklı kılan en önemli nokta ise diğer değişkenlerden bağımsız olarak sadece liderin ya da izleyicilerin davranışlarını incelememiş aynı zamanda lider ile çalışan arasındaki ilişkilerin boyut, tavır ve şekil olarak nasıl gerçekleştiğini açıklamaya çalışmıştır.³

Literatürde dönüşümcü liderlik kavramını incelediğimizde pek çok araştırmacının farklı tanımlar kullandığını görürüz. Bu durumun ana sebebi her bir araştırmacının kavramın farklı boyutlarını ele alarak açıklamaya çalışmasıdır. Bu sebepten dolayı tek bir tanım yerine, yorum katılan ve kişiye göre değişen tanımlara sıkça rastlamak mümkündür. Dönüşümcü Liderlik kavramını açıklamaya başlamadan önce literatür de belirtilen birkaç değişik liderlik tanımından bahsetmek daha açıklayıcı olacaktır.

Liderliğin sözlükte yer alan anlamı, bir amaca yönelik başkalarını etkileyen ve onları yönlendiren kimse olmaktır.

² Ivana Simic, "The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes", Economics and Organization, Cilt 1, 1998, ss. 49-55.

³ Alimo ve Alban Metcalfe, "The Development Of a New Transformational Leadership Questionnaire", Journal Of Occupational and Organizational Psychology, Cilt 74, 2001, ss. 10-17.

Literatürde yapılan bazı belli başlı liderlik tanımlarına aşağıda kronolojik olarak kısaca değinilecektir.

Liderlik, sosyal değişimlerin merkezi konumunda bulunabilmektir. (1902-C. H. Cooley) E.L. Munson (1921) ise liderliği, kavgadan gürültüden kaçınma, beraber hareket etme ve hedefe ulaşabilme yeteneği olarak tanımlamıştır. C.M. Bundel (1930) liderlikten, insanları amaca uygun hareket etme doğrultusunda onlara istediğini yaptırmak olarak bahsetmektedir. Hollsaple'nin liderlik anlayışı ise, organizasyonun önceden belirtilen amaçlara ulaşabilmesi için verimli bir bilgi yönetimi için uygun ortamı yaratabilmek şeklindedir. Stogdill (1950) liderlik, amaçların ortaya konulması ve gerçekleştirilmesi için bireyleri organize etmek demıştır. Ve son olarak Bogardus liderliği, zihinsel etkileşim ve kişilerin birbirleri üzerindeki etkileri olarak açıklamaya çalışmıştır.

1.1.2. Dönüşümcü Liderlik Tanımı

Yukarıda yer alan liderlik tanımlarına ek olarak dönüşümcü liderliğin tanımlamasını literatür de yer alan bazı çalışmalar eşliğinde belirtmek gerekirse;

Ruey-Gwo Chung (2001), yayımlanan makalesinde dönüşümcü liderlikten, izleyicilerinin kendilerinden memnun olmamalarını sağlamak, sürekli gelişime teşvik etmek, özgüvenlerini yükseltmek ve hedefe ulaşabilmeleri için ekstradan çaba sarf etmelerine yol açmaktır şeklinde bahsetmiştir. Scott B. MacKenzie ve Philip M. Podsakoff ise dönüşümcü liderlerin satış temsilcileri üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında dönüşümcü liderliği, amaç ve istek bütünlüğü oluşturarak organizasyonu hedefe ulaştıracak daha genel ve büyük bir amaç oluşturabilmek ve bu durumun sürdürülebilirliğini sağlamak olarak açıklamışlardır. G. Yukl (2001), dönüşümcü liderlik tanımını organizasyonun amaçlarına bağlılık oluşturma, hedefe kilitlenme ve bu amaçlara ulaştırmada izleyicileri güçlendirmek olarak yapmıştır.

Burns'e göre, rekabetin sert olduğu ve hızlı değişimin yaşandığı bir ortamda yeni rekabet fırsatlarının değerlendirilmesi, bu stratejilerin mevcut hedeflerle birebir örtüştürülmesi kilit derecede öneme sahiptir ve bunu ancak dönüşümcü liderler başarabilmektedir. Çünkü değişim ihtiyacını hissedebilmek, bunu aktarabilmek ve

değişim sürecini yönetebilmek konusunda dönüşümcü liderler yönetsel beceriye sahiptir.

Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin zihninde pozitif bir gelecek tasarlarlar, mevcut sahip olunan durumdan asla tatmin olmazlar ve gelecekle ilgili planları vardır. Bunlara ek olarak vizyon sahibi kişilerdir. Aynı zamanda tüm bunların ötesinde sahip oldukları vizyonun herkes tarafından paylaşılmasını sağlarlar ve hayata geçirmek konusunda çalışanları motive ederler.⁴

Burns (1978) ve Bass (1985) literatürde ki değişen liderlik tarzlarının kurgulayıcısı konumundadır. Dönüşümcü liderlerin izleyicilerini davranışlarını kontrol ederek, sorunlarına doğru ve tatmin edici cevaplar vererek ve ortaya geliştirici ve teşvik edici bir vizyon koyarak etkilediklerini ileri sürmüşlerdir.

Hem Bass hem de Burns siyasi liderler, asker kökenli liderler ve işadamları konulu çalışmalarda bulunmuşlardır. Bass ve arkadaşları geliştirdikleri modellerde dönüşümcü liderliği ihtiyaç duyulan noktalarda yetenek ve çaba geliştirici bir liderlik türü olarak ele almışlardır.

Dönüşümcü liderler çalışanların sahip oldukları yetenek ve becerileri ortaya çıkararak, onlardan en üst derecede verim almak için onları motive ederler. Dönüşümcü liderliğin organizasyona sağladığı getirileri somut olarak ortaya koyabilmek uygulandığı alandaki pozitif değişimlerin farkına varabilmek, faydalarını anlatmaktan çok daha zordur. Dönüşümcü liderlik verilen emeğin karşılığının uzun dönemde görülebildiği bir liderlik türüdür.⁵

Bass (1985) dönüşümcü liderliğin üç ayrı aşamadan oluştuğunu ifade etmektedir. *“Dönüşümcü liderliğin astların kendini değerli ve önemli hissetmesi ile başladığını savunmuştur”*. Bunun devamında ise *“astların organizasyon ile çıkarlarının kesişmesi ve ellerinden gelen herşeyi organizasyon için harcamaları gelmektedir”*.

⁴ Abdullahi Y. Waziri, Kherun N. Ali, Ghali U. Aliagha, "The Influence of Transformational Leadership Style on ICT Adoption in the Nigererian Construction Industry", **Asian Social Science**, Cilt 11, No.18, 2015, s. 124.

⁵ Lynn Balster, "Transformational Leadership", **Eric Digest**, No:72, 1992, s. 2.

Son olarak ise “astların kendilerini yetersiz görmesi, ihtiyaçlarının farkına varması ve kendini geliştirmeye yönelik teşvik etmesi gösterilebilir”.⁶

İzleyici organizasyonun yararına en üst seviyede performans sergilerken diğer taraftan kendi gelişim ve dönüşümü gerçekleştirmekte ve karşılıklı bir kazanım durumu ortaya çıkmaktadır.

Dönüşümcü liderler, enerjilerini çalışanlarına yeni bir vizyon kazandırmak ve kafasında bir yeniliğe gereksinim olduğu fikrini yaratmaya çalışan liderlerdir. Çalışanların özgüvenlerini arttırarak onlardan beklenenin üstünde verim almaya ve maksimumlarını organizasyon için vermelerini sağlamaya çalışırlar. Bu noktada kilit unsur çalışanların kendi bireysel çıkarlarını bir kenara bırakarak organizasyonun hedeflerini her şeyin önünde gözetmesini sağlayabilmektir.

Dönüşümcü liderlerin üstlendikleri misyon devreye burada girmektedir.. Bir başka deyişle dönüşümcü liderlik çalışanların motivasyonunu yükselterek onların kendilerini iyi hissetmesine ve sorunları ortadan kaldırarak, onları kendi amaç ve çıkarlarından uzaklaştırarak organizasyonun hedeflerine ulaştırmaya çalışan bir kavramdır.⁷

Kendisine değer verildiğini hisseden çalışan motivasyonunu arttırarak daha fazlasını vermeye ve kendisini geliştirmeye odaklanır. Sonuç olarak organizasyon üst düzeyde fayda sağlarken çalışan da hedeflerine ulaşmada mesafe kat etmiş olur.

Dönüşümcü liderlik geleceğe yönelik bir vizyon geliştirip, iletişime geçerek izleyiciler üzerinde etki yaratmakla başlar. İzleyiciler liderlerin yönlendirme, teşvik ve motive etme yöntemlerinden faydalanarak kendilerini geliştirme fırsatı sağlarlar.⁸

⁶ Çiğdem Kirel, “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümcü Liderliğe”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2000-2001, ss. 45-48.

⁷ Bruce Avolio, Bernard Bass, “Re-Examining The Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire”, **Journal Of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt.72, 1999, ss. 441-462.

⁸ R. Melvyn, Nico Van Yperen, “Transformational and Transactional Leadership and Followers’ Achievement Goals”, **Jbus Psychol**, Cilt 29, 2014, ss. 413-425.

Değişimin gerekliliğini ve getireceği faydaları izleyicilerine anlatmak dönüşümcü liderlerin en önemli görevleri arasındadır. Bu noktada dönüşümcü liderlerin faydalanacakları en önemli unsur oluşturacakları “vizyon” olacaktır.

Değişim ihtiyacı belirlendikten ve paylaşılan ortak bir vizyon oluşturulduktan sonra yapılan değişikliklerin kurumsallaştırılması gerekmektedir. Kurumsallaştırmanın organizasyon içinde yerleşebilmesi için standart yapılabilmesi yapılar yıkılarak yerlerine yenileri yerleştirilmelidir. Organizasyon içerisindeki değişimler kurumsallaştıktan sonra dönüşümcü liderler bu sistemin sürdürülebilirliğini sağlayacak nitelikte astlar yetiştirmeye odaklanmalıdır.⁹

Literatürde liderlik kavramını ele alan pek çok araştırmacı vardır. Genelde liderliği ortak iki noktada incelemişlerdir.

Bass, liderliği iki şekilde açıklamaktadır. Dönüşümcü liderler (Transformational Leader) ve İşlevsel Liderler (Transactional Leader). Çalışanına işveren ve eksiksiz olarak yapılarak geri dönüş bekleyen ve karşılık olarak ona bir ödül sunan lider işlevsel liderdir. Organizasyonlarda en sık görülen liderlik tipi bu tarz liderlerdir.¹⁰

Dönüşümcü Liderler ise; astların bütün sorunlarını dinleyen bu sorunlara çözüm arayan, organizasyon içerisinde kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlayan, motivasyonlarını sürekli üst seviyede tutmalarını sağlayarak onlardan maksimum seviyede verim almaya çalışan liderlerdir.¹¹

Aşağıdaki tablo 1’de etkileşimci ve dönüşümcü liderlerin odaklanma, ödül, yönlendirme ve bakış açısı gibi kavramlara göre farklılıkları ifade edilmiştir.

⁹ N. M. Tichy ve M. A. Devanna, “Transformational Leader”, New York, **John Wiley & Sons**, 1990, (2nd ed), ss. 129-130.

¹⁰ Sumi Jha, “Transformational Leadership and Psychological empowerment”, **South Asian Journal of Global Business Research**, 2011, Cilt.3, No.1, ss.13-21.

¹¹ Nicholas Twigg ve Kim Hester, “Transformational Leadership in Labor Organizations: The Effects on Union Citizenship Behaviors” , **Jlabor Res**, Cilt 29, 2008, ss. 27-41.

Tablo 1.

<i>Dönüşümcü ve Etkileşimsel Liderlik Arasındaki Yönelimsel Farklılıklar</i>		
	Etkileşimci Lider	Dönüşümcü Lider
Zaman Yönelimi	Kısa, Bugün	Uzun, Gelecek
İletişim	Dikey, Yukarıdan Aşağı	Çok Yönelimli
Odaklanma	Finansal Hedefler	Müşteri (iç, dış)
Ödül Sistemi	Örgütsel, Dışsal	Kişisel, İçsel
Yönlendirme	Kazanç	Vizyon ve Değerler
Karar Verme	Yukarıdan aşağıya	Aşağıdan yukarıya
Bakış Açısı	İçsel	Dışsal

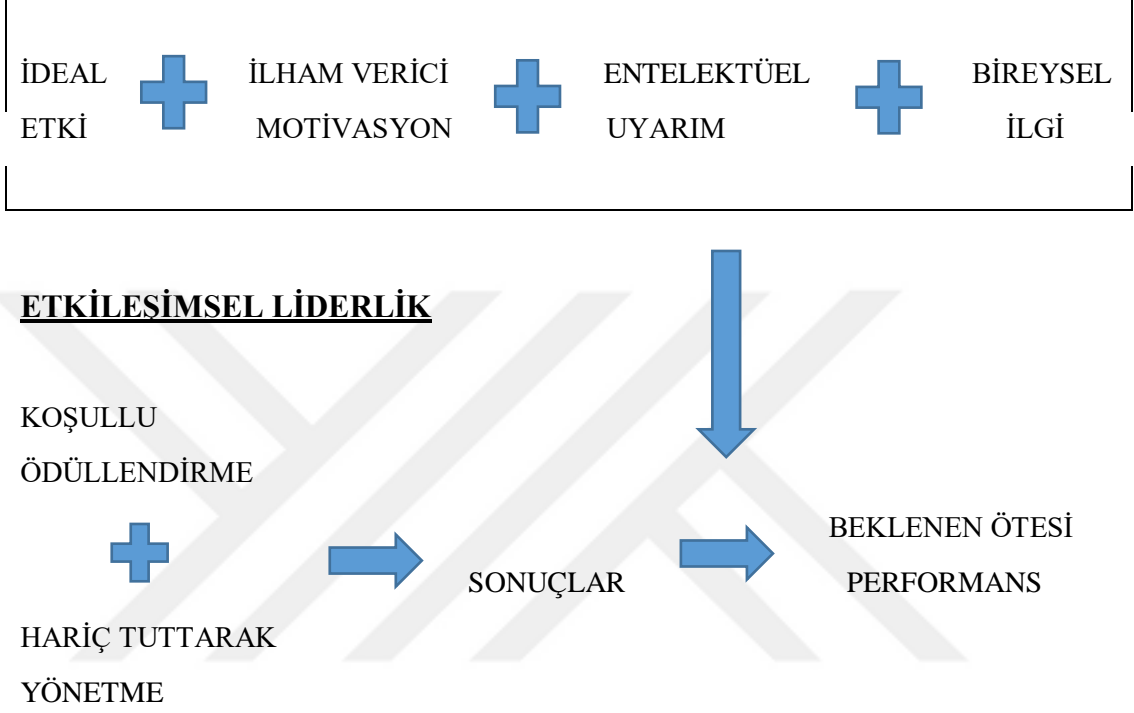
(Kaynak: Tichy, N. M. and Devanna, M. A., (1990). "Characteristics Of Transformational Leaders", John Wiley & Sons Publishing, Cilt 4, ss. 271- 280.)

Yukarıdaki tablo 1'e göre, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarını benimseyen liderlerin çeşitli yönetsel kavramlar (odaklanma, ödül sistemleri, karar verme vs.) açısından uygulama farklılıkları detaylı olarak ifade edilmiştir.

Dönüşümcü liderler bu açıdan yaklaşıldığında izleyenler üzerinde daha olumlu, pozitif, tutarlı ve objektif bir tutum sergileme eğilimindedirler. Etkileşimci liderler ise daha çok performans odaklı, insan olgusunu biraz daha geri planda tutan ve daha çok kısa vadeli günü kurtarmaya yönelik planlar yapan kişilerdir. Organizasyon içerisindeki bireyler kolay bir şekilde bu iki farklı liderlik türünden yöneticilerinin hangisini kullandığını onlara olan yaklaşımları vesilesiyle ayırt edebilirler.

Burns'e göre lider etkileşimsel lider ya da dönüşümcü lider olabilir fakat her ikisini aynı anda olamaz. Bir başka ifadeyle izleyicileri peşinden sürükleyip hedefe doğru kanalize etmek isteyen kişi bu liderlik tarzlarından bir tanesini seçmek ve uygulamak zorundadır. Aşağıdaki şekil 1'de Burns'un konuya yaklaşımı detaylı olarak ifade edilmiştir.

DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK



ŞEKİL 1.

(Kaynak: Peter G. Northouse, Leadership Theory and Practice, 2017, s.s. 170)

Bass ise etkileşimsel liderlik ve dönüştürücü liderlik kavramlarını birbirinden ayırmaktadır. Ama bazı istisnai durumlarda iki kavramında liderde hayat bulabileceğini belirtir. Lider içinde bulunduğu organizasyonun yapısına, çevresel faktörlere ve öngörülemez diğer değişkenlere göre etkileşimsel ya da dönüştürücü davranabilir.¹²

Bu şekilde anlatılmak istenen bir liderin sadece etkileşimsel ya da dönüştürücü olarak tanımlamak yerine bir liderin her iki liderlik tipini de sergileyebileceği vurgulanmaktadır.

¹²Bernard Bass, "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Cilt 8, 1999, s. 12.

Dönüşümcü ve etkileşimsel liderler arasındaki en önemli fark izleyicileri üzerinde bıraktıkları etkidir. Dönüşümcü liderler izleyicilerinin değerleri, hedefleri, istekleri ile birebir ilgilidir. Bu yüzden sergiledikleri çaba konusunda cömerttirler çünkü tüm olay birebir kendileri ile ilgilidir ve ek olarak da bu çaba karşılığında ödüllendirileceklerini bilirler.¹³

Bryman (1992) dönüşümcü liderliğin, hem lider hem de izleyicilerin karşılıklı olarak motive olduğu bir amaçlar birliği olarak ifade etmiştir. Hem lider hem de izleyicinin hedefe inanıp kendinden bir şeyler bulması, göstereceği çabayı maksimize etmekte önemli bir kıstastır.

Dönüşümcü liderlik, insanın duygu ve ihtiyaçlarını merkeze koyma ve izleyicisine değer verip kendini önemli hissettirme noktasında görece olarak etkileşimsel liderlikten daha üstündür. Dönüşümcü liderler işlevsel liderlere kıyasla izleyicileri üzerinde daha büyük bir etki bırakırlar ve onlarla daha yakından ilgilidirler. Dönüşümcü liderler işlevsel liderlere kıyasla izleyicileri üzerinde daha büyük bir etki bırakırlar ve onlarla daha yakından ilgilidirler.

Dönüşümcü liderler, izleyicilerine yeni bir vizyon kazandırmak ve akıllarında bir yeniliğe ihtiyaç duydukları fikri uyandırmaya çalışırlar. Çalışanların özgüvenlerini arttırarak onlardan beklenenin üstünde verim almaya çalışırlar. Bu noktada belki de en can alıcı nokta çalışanların kendi bireysel çıkarlarını bir kenara bırakarak organizasyonun hedeflerini her şeyin önünde gözetmesini sağlayabilmektir.¹⁴

Bir başka deyişle dönüşümcü liderlik, çalışanları motive ederek, onlara değer vererek sorunlarına çözüm bulmaya çalışarak onları kendi amaç ve çıkarlarından uzaklaştırarak organizasyonun hedeflerine varabilmek için onlardan en üst düzeyde verim almaya çalışmaktır.

¹³ Scott Mackenzie, Philip Podsakoff , "Transformational and Transactional Leadership and Sales Person Performance", **Journal of The Academy of Marketing Science**, Cilt.29, No.2, 1993, ss. 115-134.

¹⁴ Vincent Rousseau, Eric Brunelle, "Personality and Transformational Leadership: The Moderating Effect Of Organizational Context", **Personality and Individual Differences**, Cilt.102, 2016, ss. 30-35.

Yeni bir vizyon kazandırılan ve motive edilen izleyici en iyisini vermeye odaklanmış durumda olur. Değişimin başlangıç noktası olan lider, esin ve odak noktası olarak kişisel duyguların organizasyon hedeflerinin önüne geçmesine engel olur.

Dönüşümcü liderler izleyenlerin kendisine güven duymasını sağlayarak rol model olarak alınma güdüsü yaratarak ve bunun sonucunda kendilerinden beklenenin daha ötesinde bir performans sergileme eğilimine girmelerini sağlayan kişilerdir.¹⁵

Dönüşümcü liderler çevrelerini baştan aşağıya yeniden dizayn eden ve sürekli çevre ile etkileşim halinde bulunan kişilerdir. İzleyicilerin akıllarında gelecekte kendilerini nerde ve ne şekilde görmek istedikleri sorusunu uyandırarak onların hedeflerine varmak için neler yapmaları gerektiğini ve o noktaya ne kadar yakın olup olmadıklarını sorgulatarak ne gibi eksiklikleri olduğunu gösterirler.¹⁶

Liderin izleyiciler tarafından koşulsuz bir şekilde izlenme duygusunu yaratabilmek ancak oluşturulacak karşılıklı etkileşim ile sağlanabilir. Organizasyonda oluşturulacak ortak bir vizyon sayesinde çalışanların amaçlara yönelik olarak ilgilerinin artması sağlanır. Çalışanlar, kendi kişisel amaç ve çıkarlarını bir kenara bırakarak dönüşümcü liderin öne sürdüğü ortak vizyonun gerçekleşmesine öncelik verirler.¹⁷

1.1.3. Dönüşümcü Liderliğin Gelişimi

Dönüşümcü liderlik kavramının ortaya çıkmasında ve yaygınlaşmasında yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerinin, globalleşmenin, serbest ve rekabetçi piyasa koşullarının ve değişime olan isteğin artmasının rolü çok fazladır. Dönüşümcü liderlik süreci değişim odaklı kişinin kendisini geliştirmeye teşvik eden ve hep daha iyiyi arayan bir süreçtir. Dönüşümcü liderlik kavramı Burns ve Downtown tarafından ilk ortaya atıldığı 1970'li yıllarda bu kavramla ilişkili olarak özellikle vizyon, kişisel

¹⁵ Sumi Jha, "Transformational Leadership and Psychological Empowerment", **South Asian Journal Of Global Business Research**, Cilt 3 No.1, 2014, ss. 18-35.

¹⁶ Timothy A. Judge ve Ronald F. Piccolo, "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", **Journal of Applied Psychology**, Cilt 89, No.5, 2004, ss. 755–766.

¹⁷ Scott B. MacKenzie ve Philip M. Podsakoff, "Transformational and Transactional Leadership and Sales Person Performance", **Gregory A Rich Academy of Marketing Science Journal**, 1993, s. 116.

özgüven ve ahlaki değerlerle ilişkisi aranmıştır. Daha sonraları da literatürde bu konuda pek çok araştırma yapılmıştır.

1978 yılında James McGregor Leadership kitabını yayınlamıştır. Bu kitapta dönüştürücü ve işlevsel liderlik kavramlarından bahsedilmiş olup hangi noktalarda ayrıldıkları ve kesiştikleri üzerinde durulmuştur.

1980' li yıllarda liderlik konusunu araştıran bütün araştırmacılar Zaleznik ve Kets De Vries'in görüşlerinden etkilenmişlerdir. Buna göre, insandan çok organizasyonun ön plana çıkarıldığı, insan psikolojisinin göz ardı edildiği yapılardan, iş akış şemaları ve işleyiş süreçlerinden bahsedilmiştir. Bu görüşe göre organizasyonun büyüklüğü, işleyiş biçimi ve içerisinde bulunduğu fiziksel ortam insan faktöründen daha önemli olduğu belirtilmiştir.

Bennis ve Naus, dönüştürücü liderleri diğerlerin ayıran en önemli özelliğin lider izleyici ilişkilerinde sadece istenilen ve yerine getirilen görevlerin değil aynı zamanda onlara sorumluluk vererek ve yetkilendirerek hedeflere ulaşma yolunda onları güdüleme yeteneği olduğundan bahsetmiştir. Buna göre izleyicileri motive etme yoluyla hedeflenenden çok daha büyük noktalara ulaşılabilceği sonucu çıkmaktadır.

Bass (1985), aile gelenekleri, annelik içgüdü, güç, hırs, model oluşturma ve yetişkin davranışları gibi değişkenlerin dönüştürücü liderlikle olan ilişkilerini incelemelerine dâhil etmiştir.

Kuhnert ve Kewis (1987), dönüştürücü liderlerin özellikleri arasına ilk defa örnek oluşturma kavramını eklemiştir. Buna göre, lider sadece vizyon oluşturan değil aynı zamanda tutum ve davranışlarıyla izleyicilerine örnek olan kişidir. İzleyici liderini izleyecek ve yaptıkları davranışları aynı şekilde kendi davranış ve hayatına ekleyecektir.

Bryman (1992), dönüştürücü liderlik üzerine bir çalışmada bulunmuştur. Bu çalışmada, liderlerin izleyicileri üzerindeki en büyük etkiyi motivasyon aracılığıyla yaratabileceğini öne sürmüştür. Yaratılan bu etki sayesinde izleyicilerin esas ana hedefe ve amaca yönelik daha bağımlı ve konsantrasyonlarının yüksek olabileceği üzerinde durmuştur. Sonuç odaklı stratejilerde ve hedefe yönelik adımların başlangıç noktasının motivasyon olduğu noktasında görüş belirtmiştir.

House ve Shamir (1993), izleyicilerin özgüven kazanması ve bir şeyi başarabileceklerine inanmalarının sağlanması faktörünün önemine değinmiştir. Bir başka ifade ile başarıya ulaşmanın kilit noktası, hedefe ve yapılabileceği noktasına olan inançtan geçmektedir.

Avolio (1994), ailenin çocuk yetiştirme sırasında sergilediği tutum ve davranışlar ile genç ve erken yaşlarda hayata atılma ve diğer gelişim faktörlerinin dönüşümcü liderlik üzerindeki etkilerinden bahsetmiştir. Çocuğun içinde bulunduğu hayat koşulları, yetiştirilme şekli ile dönüşümcü liderlik süreçlerinin kesiştiği ve ayrıştığı noktalar irdelenmiştir.

Leithwood (1994) ise dönüşümcü liderliği astların kendi kişisel misyon ve vizyonlarını gözden geçirerek, sorumluluklarının yeniden belirlenmesi ve hedefe ulaştıracak organizasyon yapısının kurulmasını sağlayabilmektir. Karşılıklı olarak bir çıkar ilişkisi ve alışveriş söz konusudur. Gerçekleşen etkileşimde taraflardan kaybeden olmayacak herkes bir gelişim ve çıkarım elde etmiş olacaktır.

Yukl (1994), gerçekleştirdiği çalışmasında dönüşümcü liderliğin izleyiciye kendini ve hedeflerini kabul ettirebilme, onları cazip hale getirme ve ortak bir bilinç oluşturma olduğunu ifade etmiştir.

Thorns ve Grennberger (1995), bir liderin başarılı olabilmesi için zaman kavramının önemine değinmiştir. Bu görüşe göre etkin ve başarılı bir liderlik ancak geçmiş ve günümüz arasında bağlantı sağlanarak gerçekleştirilebilir. Bir başka ifadeyle bu durumu açıklamak gerekirse yaşanan sorunlar vasıtasıyla elde edilen tecrübelerin mevcut sorunlarda kullanılması şeklinde açıklanabilir. Geçmişinden kopmuş ya da geleceğe yönelik olmayan hiçbir liderlik tarzı başarıya ulaşmamakta etkin ve verimli olamamaktadır.

Literatürde dönüşümcü liderlik üzerine oluşturulan modellerin pekçoğu Bass tarafından geliştirilmiştir. 1980'li yıllardan günümüze kadar yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderlik ile kişisel performans arasındaki ilişki incelenirken göz önünde bulundurulmayan pek çok değişken söz konusudur. Aynı zamanda bu ilişkiyi araştırma konusunda pek çok sıkıntı ile karşılaşmıştır. Genel olarak dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık (Podsakof, Mackenzie,2000), örgütsel bağlılık (Bycio, Hackett,

Allen,1995), çalışan tatmini (Podsakof, Mackenzie, Moorman,1990), ekstra çaba (Seltzer, Bass,1990) ile ilişkilendirilmiştir. Fakat günümüzde literatürde özellikle Bass'ın modelinden yola çıkılarak bu konuda pek çok araştırmaya rastlanabilmektedir. Dönüşümcü liderlikten söz eden hemen hemen her yaklaşımın çıkış noktasını bu model oluşturmaktadır.

Zalznik ve Kets De Vries 1980'li yıllardan itibaren araştırmacılara yön gösterici ve ışık tutucu olmuş iki önemli araştırmacıdır. Bu dönemde organizasyonların karşılaştığı sorunların temelinde ne yattığı sorusuna sıkça cevap aranmaya başlamış ve yapılan araştırmalar sonucunda cevap olarak insan ve liderlik eksikliği ortaya çıkmıştır.¹⁸

Özellikle 1990'lı yılların başından itibaren dönüşümcü liderlik ile organizasyonların başarısı arasındaki pozitif yönlü etkileşimi inceleyen sayısız makale ve araştırmaya rastlanmaktadır. Buna yol açan en önemli etken değişim ve rekabet odaklı hızla büyüyen yapılar ve sonuç odaklı yaklaşımlardır. Organizasyonun sahip olduğu kaynaklar içerisinde en önemli unsurun insan olduğu anlaşılmaya başlanmış ve sergilenen tutum ve davranışların altında yatan temel nedenin araştırılmasına duyulan heves daha artmıştır.¹⁹

Dönüşümcü liderlik kavramından ilk bahsedilmeye başlanan yıllarda karizma kavramı ile dönüşümcü liderlik kavramı konusu birbirinden ayırma konusunda zorluklarla karşılaşılıyordu. Bazı araştırmacılar, karizmanın, dönüşümcü liderlerin karakteristik özelliklerinden biri olduğuna inanıyorlardı. Geri kalan kısımdakiler ise karizmatik liderliğin dönüşümcü liderliği açıklamada kullanılabilecek tek ve en önemli kavram olduğunu savunuyorlardı. Daha sonra liderlikten bahsedilirken dönüşümcü olmaktan olamazsa olmaz özellik olarak bahsedildi. İşlevsel liderler ise popülerliğini ve geçerliliğini kaybetmeye başladı. Bu tarz liderler artık sadece kâğıt üstünde bir çeşit kontrol uzmanı olarak görülmeye başlandı. Bu noktadan itibaren dönüşümcü lider

¹⁸ Nicholas W. Twigg, J. Bryan Fuller ve Kim Hester, "Transformational Leadership in Labor Organizations: The Effects on Union Citizenship Behaviors", **J Labor Res**, Cilt.29, 2008, ss. 27-41.

¹⁹ Gang Wang, In-Sue Oh, Stephen H. Courtright ve Amy E. Colbert, "Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research", **Group & Organization Management**, Cilt.36, 2011, ss. 229-235.

kavramı hızla ve sıkça söz edilmeye başlanılmış olup pek çok araştırma ve kuram ortaya konulmuştur.

Dönüşümcü liderlik kavramının öneminin kavranması oldukça zaman almıştır. Başlangıçta bu konuyla ilgili çalışmalar hemen hemen hiç ortaya yoktur. Bir kavramın popüler hale gelmesi ve üzerinde çalışmalar yapılabilmesi o kavramın ortaya çıkmasına yol açan ilk temel araştırmacının tutarlı ve sürekli çalışmaları ve kendilerini kavrama bütünüyle adanmalarıyla sağlanabilmektedir.²⁰

Bu bakımdan gerek Burns gerekse Bass dönüşümcü liderliğin yerleşip popüler hale gelmesinde yaptıkları çalışmalarla büyük katkı sağladılar. Hemen hemen her çalışmada onların izlerine rastlamak mümkündür. Bir başka ifade ile ilk temeli onlar kurmuş ardından gelen her araştırmacılar bu sağlam temel üzerine kendilerinden bir şeyler katarak bu kavramın gelişip büyümesine fayda sağlamışlardır.²¹

1.2. Dönüşümcü Liderlerin Taşması Gereken Yetiler

Dönüşümcü liderlerin en önemli birkaç ortak özelliklerinden bahsetmemiz gerekirse ilk olarak sahip olup özümstedikleri vizyonlarından bahsetmemiz gerekir. Aynı zamanda değişkenliğin yoğun olduğu, belirsizliğin hüküm sürdüğü ortamlarda ortaya çıkarlar. İzleyicilerine inandıklarını ve organizasyon içerisinde önemli oldukları hissini verirler. İzleyicileri motive ederek onların kendi sınırlarını zorlamalarına teşvik ederler. Hayat boyu öğrenme eğilimi gösterirler.²²

Dönüşümcü liderler, risk alınması gereken durumlarda gözlerini kırpmadan bu kararı alırlar. Bu noktada doğru olduğuna inandıkları yola herkesi inandırarak izleyicilerini götürebilmek, herkesin beyaz dediğine siyah diyebilme cesareti ve kararlılığını göstermek isteyen durumlardır.²³

²⁰ Julie-Elaine Phaneuf, Jean-Sebastien Boudrias, Vincent Rousseau ve Eric Brunelle, "Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context", **Personality and Individual Differences**, Cilt.102, 2016, ss. 30-35.

²¹ Conger J A, 1999, s. 145.

²² Rakesh Mittal, "Charismatic and Transformational Leadership Styles: A Cross-Cultural Perspective", **International Journal Of Business and Management**, Cilt.10, No.3, 2015, s. 27.

²³ Oladipo Sakiru, Jeffrey D'Silva, Jamilah Othman, Abu Daudsilong ve Adekanye Busayo, "Leadership Styles and Job Satisfaction among Employees in Small and Medium Enterprises", **International Journal of Business and Management**, Cilt.8, No.13, 2013, s. 35.

Bass (1985), dönüşümcü liderlikte lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı gerçekleşen ilişkinin maddi değil manevi unsurlar arasında gerçekleştiğini belirtir. Burada karşılıklı güven duygusunu sağlayan para ya da ödül liderin sahip olduğu kişisel değerlerdir. Burns yukarıda Bass'ın üzerinde durduğu lider ile izleyicileri arasındaki ilişkiyi ve güveni sağlayan değerlere 'Son Değerler' adını vermiştir. Bu değerler kişiden kişiye geçemez, para ya da herhangi bir maddi unsur karşısında devredilemez.

Burns (1978), dönüşümcü liderliğin temelinde yatan esas faktörün gerekli motivasyonları sağlanarak izleyicilerden maksimum seviyede verim alabilmek olduğunu savunmaktadır. İzleyicilerden en yüksek katkıyı alabilmek ancak onu yaptığı işin değerli olduğuna inandırmak ve kendini değerli hissetmesini sağlayabilmek koşuluyla oluştuğunu ifade etmektedir. Sadece maddi değerler sunularak çalışanlardan verim alma fikri çok demode olmuş eski bir yönetim tarzıdır. Psikolojik olarak astlara destekte bulunmak, sorunlarıyla ilgilenip çözüm yolları aramak ve onların sağlıklı duygusal zekâ seviyelerine gelmelerinde katkıda bulunmak günümüz dönüşümcü liderlerinin görevleri arasındadır.

Dönüşümcü liderler izleyicilerinin mevcut durumlarından tatmin olmayıp sürekli daha iyiyi aramalarına uygun ortamın oluşmasını sağlarlar. Sorgulayan, asla daha azıyla yetinmeyen, rasyonel ve duygusal anlamda güçlü izleyiciler yaratmak dönüşümcü liderlerin öncelikli görevlerindedir.²⁴

Dönüşümcü liderler içerisinde bulunulan durumu sorgulayan ve bazı olguları nasıl daha iyi bir şekilde gerçekleştirebiliriz sorusuna cevap arayan kişilerdir. Organizasyonu daha ileriye taşıyacak fırsatları kovalayan, mevcut fırsatları sorgulayan ve bunu görünce gerekli adımları atmaktan çekinmeyen liderlerdir. Risk almaktan asla korkmazlar.²⁵

Dönüşümcü liderliği karakter olarak benimsemiş liderler bazı durumlarda izleyicilerinin yararına olabileceğini düşündükleri durumlarda yönlendirici

²⁴ Mohammad Hunitie, "Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style Empirical Research on Public Schools in Jordan", **International Business Research**, Cilt.9, No.9, 2016, s. 170.

²⁵ Nikihara Gaan ve Prahlada Gaan, "Is Transformational Leadership Region-Centric in Nature?", **International Journal Of Business and Management**, Cilt.9, No.8, 2014, ss. 108-109.

pozisyonunu alabilirler fakat bu durum süreklilik kazandığında bu dönüşümcü liderlik ruhuna aykırı bir davranış olarak kabul edilir.

Dönüşümcü liderler izleyicilerinin kendilerini sorgulamaları, geliştirmeleri yönünde teşvik ederler bunu nasıl yapabileceklerini onlara açıkça belirtirler fakat tüm süreci izleyicilerin yerine yürütmezler. Daha çok onlara ışık tutan ve günümüz popüler tabiriyle coaching yapan rolleri üstlenirler.²⁶

Dönüşümcü liderlerin en önemli özelliklerinden bir diğeri değişimi yönetebilmeleridir. Değişimi yönetebilmek için üç aşamadan söz edilebilir. Bu aşamalardan ilki, değişim ihtiyacının ortaya konmasıdır. Diğeri, değişimi gerçekleştirebilmek için izleyicilerin beyninde vizyon yaratmaktır. Son aşama ise değişimin kurumsallaşmasını sağlamaktır.²⁷

Fakat bazı durumlarda organizasyon içerisinde değişime karşı direnç oluşabilir. Dönüşümcü liderler, izleyicilerini organizasyonun gelecekte bulunmasını arzu ettiklerini noktayı onların zihinlerinde canlandırarak ortak ve paylaşılan bir vizyon yaratmalıdırlar. Ortak vizyon yaratabilmek için farklı karakterlere, kültürlere, alışkanlıklara ve bakış açılarına sahip olan izleyicileri ortak bir noktada buluşturabilmek çok önemlidir.²⁸

Genel olarak dönüşümcü liderlerin vizyon sahibi ve bu vizyonun yayılmasına katkı sağlayan, izleyicilerini cesaretlendiren, kendilerini geliştirip hayat boyu öğrenme kavramını hayatlarının her aşamasında kanıksayan, değişimi organizasyonda başlatan, kaos durumlarında panik yapmayan, karizmatik ve örnek olan kişiler olduğundan bahsedilebilir.

²⁶ B. Bass ve P. Steidlmeier, 1999, ss. 181- 215.

²⁷ Tichyand Davana, 1990, s. 128.

²⁸ Maryam Mahdinezhad, Turiman Bin Suandi ve Abu Daudbin Silong, "Transformational, Transactional Leadership Styles and Job Performance of Academic Leaders", **International Education Studies**, Cilt.6, No.11, 2013, ss. 30-31.

1.3. Dönüşümcü Liderlerin Diğer Liderlerden Farklı Oldukları Noktalar

Dönüşümcü liderlerin diğer liderlik türlerinden farklılaştıkları bazı noktalar vardır. Araştırma modelinde yer alan boyutlarla uyumlu olarak ve literatürde ki tanımlamalara paralel olarak aşağıda bu noktalara kısaca değinilecektir.

1.3.1. Ortak Bir Vizyon Oluşturma ve Paylaşma

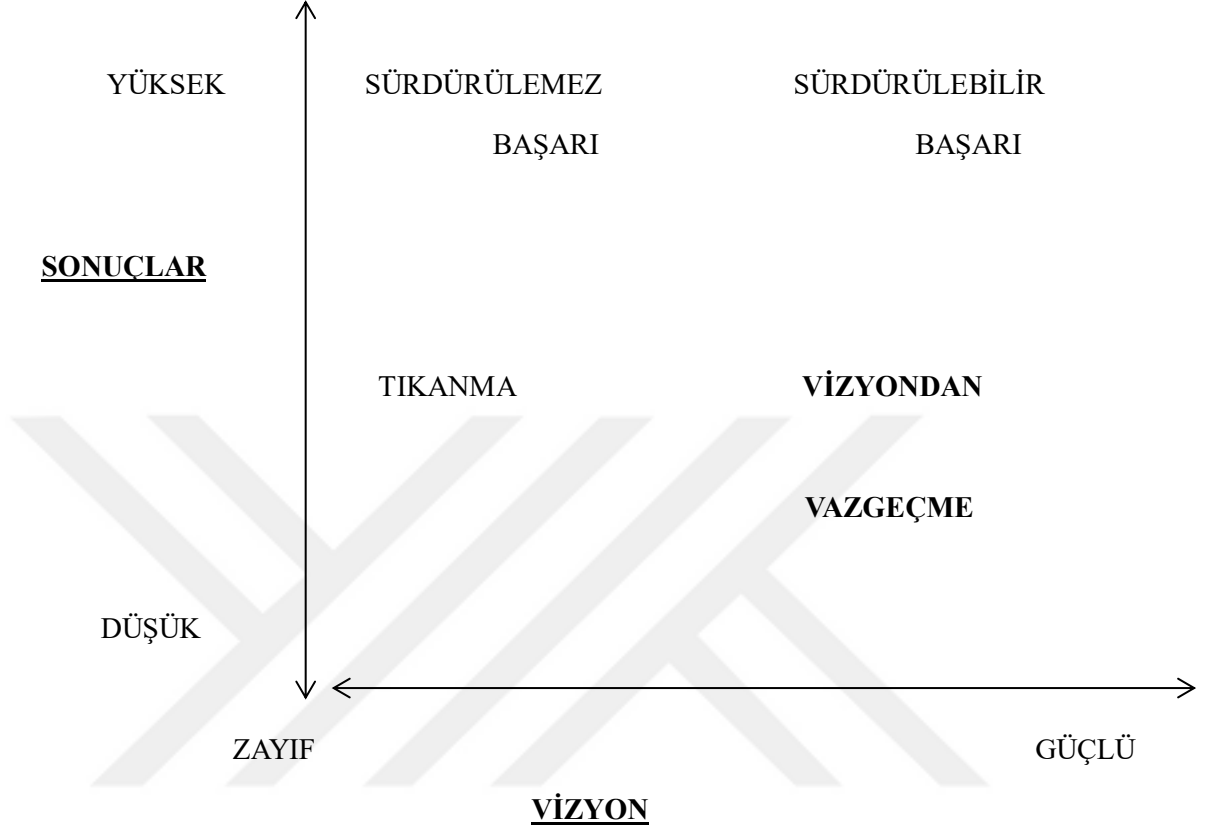
Diğer bütün liderlik teorilerinden dönüşümcü liderlik kavramını ayıran en önemli unsur “vizyon” kavramıdır. İzleyicilerinin kafasında vizyon oluşturabilme ve onu hayata geçirebilme konusunda onları motive edebilme becerileri dönüşümcü liderlerin en önemli temel özelliklerinden biridir. Dönüşümcü liderler bir vizyon oluşturmanın ötesinde bu vizyonu izleyicileri ile paylaşırlar ve vizyonu benimsemelerini sağlarlar.²⁹

Paylaşılan ve benimsenen vizyon sayesinde izleyicilerin hedefin yakalanabileceğine olan inançların artması ve işin sahiplenilmesi noktasında büyük mesafe kat edilecektir.

Vizyon kavramı, gelecekte nerede olmak istediğimizin zihnimize çizilen resmidir. Amaç kavramı ise ulaşılmak istenen hedeflerin bütünüdür. Liderin izleyicileriyle paylaştığı vizyon açık, net, anlaşılabilir ve rasyonel olmalıdır. Bütün bu özelliklere sahip vizyon izleyiciler tarafından daha kolay ve çabuk benimsenebilir ve herkesle paylaşılabilir.³⁰

²⁹ J. Schermerhorn, “**Management for Productivity**”, John Wiley and Sons, New York, 1993, s. 426.

³⁰ K. Boehnke, N. Bontis, J. J. Distefano ve A. Distefano, “Transformational Leadership: An Examination of Cross-national Differences and Similarities”, **Leadership & Organization Development Journal**, 2003, ss. 5-15.



ŞEKİL 2.

(KAYNAK: Kotter J.P. (1998), "Vizyon, Strateji ve Liderlik", Executive Excellence, ss. 10-13.)

1.3.2. Yaratıcılık

Yaratıcılığın sözlük anlamı farklı ve standart dışı olanı yapmaya çalışmaktır. Yaratıcı düşünce ise daha önceden kurgulanmamış düşünceler arasında bağ yaratmak ve ilişkileri yorumlayabilmektir. İzleyicilerin zihninde daha önce hiç düşünmedikleri bir kavramı canlandırabilen ve bunun peşinden tutkuyla gitmelerine imkân sağlayan liderler dönüşümcü liderlerdir.³¹

Dönüşümcü liderler izleyicilerini adeta baştan yaratabilecek ve belki de genlerinden gelen ve fakında olmadıkları özellikleri ortaya çıkarabilen liderlerdir.

³¹ D. N. Hartog, R. J. House; P. J. Hanges; A. Ruiz-Quintanillo; P. W. Dorfman, "Culture Specific and Cross- Culturally Generalizable Implicit Theories: Are Attributes of Transformational Leadership Universally Endorsed?", *Leadership Quarterly*, Cilt.10, No.2, 1999, s. 248.

İzleyicilerine sorumluluk verme, gelişimlerine destek olma ve sürdürülebilirliğini sağlama noktasında dönüştürücü liderlerin kullanabilecekleri en önemli yetileri yaratıcılık olacaktır.³²

1.3.3. Yüksek Motivasyon Becerisi

Dönüştürücü liderlerin uyguladıkları stratejilerinden beklide en önemlisi motivasyon becerisidir. Dönüştürücü liderler organizasyon içerisinde değişim sürecini başlatarak bu değişimin organizasyon içerisinde etkin ve verimli hale gelmesini sağlarlar. Bu sistemi kurmak ve devamını sağlayabilmek için dönüştürücülükler, tasarladığı vizyonu izleyicileri ile paylaşır ve onlar tarafından benimsenmesini sağlar. Vizyonun paylaşılan bir vizyon olabilmesi için liderin iletişim becerilerini kullanması onun işini kolaylaştırır. Daha iyi ve hızlı iletişim daha kolay sahiplenilen ve paylaşılan bir vizyon demektir.

Dönüştürücü liderlerin yüksek motivasyon becerileri, izleyicileri harekete geçirme ve vizyonu benimsemelerini kolaylaştıran bir unsurdur. Motive olan ve hedefi özümseyen izleyici kendinden beklenen performansın ötesine geçmeye çalışacaktır. Motivasyon, lider ile izleyicinin birbirine bağlanması, güven duygusunun yaratılması ve hedeflere ulaşılması noktasının yapı taşıdır.³³

Dönüştürücü liderler yüksek motivasyon becerileri sayesinde izleyicilerinin organizasyonun genel amaçlarını kendi kişisel amaçlarının önüne koymalarını sağlarlar. Bu durumun doğal sonucu olarak organizasyonun hedefe ulaşması çok daha kolay olacaktır. Bencillikten ve kişisellikten uzak duran çalışan daha motive olacak ve hedefe inanıp özümseyeceği için başarıya ulaşma yüzdesi bu durumun doğal sonucu olarak yükselecektir.³⁴

³² Mohammad Ali Sarlak, Sayed Reza Javadein, Ali Esfahany, Seid Mehdi Veisheh, "Investigating the Role of Spirituality, Resurrection and Transformational Leadership on the Spiritual Organization", **International Business Research**, Cilt.5, No.12, 2012, s. 148.

³³ J.A. Conger, "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An insider's Perspective on These Developing Streams of Research." **Leadership Quarterly**, Cilt.10, No.2, 1999, ss. 140-152.

³⁴ Aydın Balyer, Kenan Özcan, "Cultural Adaptation of Headmasters' Transformational Leadership Scale and a Study on Teachers' Perceptions", **Eurasian Journal of Educational Research**, Cilt.49, 2012, s. 105.

1.3.4. Değişime Öncülük Etme

Dönüşümcü liderler kişilik olarak yeniliklere açık ve değişimi özümsemiş kimselerdir. Değişimi gerçekleştirecek ortamı sağlamakla beraber onu engelleyip zorlaştıracak bütün çevresel olasılıkların daha meydana gelmeden önüne geçme konusunda başarılıdırlar. Dönüşümcü liderlerin odaklandıkları esas nokta organizasyon içerisinde farklılık yaratarak organizasyonu değişim odaklı bir sisteme kavuşturabilmektir.³⁵

Değişimin sözlük anlamı, yeni ve farklı şeyler denemek, gelişmek ve yaratıcı olmaktır. Yeni bir şeyler denemekte ancak mevcut olan durumun sorgulanması ile mümkün olacaktır.

Dönüşümcü liderler daha önce denenmiş ve başarısız olmuş yöntemler üzerinde durmazlar. Dönüşümcü liderler ilk olarak kafalarında organizasyonun gelecekte bulunmasını istedikleri durumun soyut bir resmini kurgularlar. Daha sonra değişime karşı organizasyon içerisinde oluşabilecek dirençleri nasıl önleyebiliriz sorusuna cevap ararlar.³⁶

1.3.5. Cesaret ve Risk Alma

Duygular ve kişisel özellikler ile liderlik arasındaki ilişki yıllardır literatürde pek çok araştırmaya konu olmuştur.

Cesaret ve risk alma dönüşümcü liderlerin organizasyon içerisinde karşılaştıkları sorun ve dirençler karşısında nasıl tepki verecekleri noktasında devreye girmektedir.

Dönüşümcü liderler organizasyondaki mevcut duyguları olumlu yönde etkileyerek olumsuz duyguların yarattığı havayı ortadan kaldırmak için cesaretli adımlar atmalıdır. Cesaretli davranabilmek için gerekirse duygusallıktan uzaklaşılmalıdır.

³⁵ Noel. M. Tichy ve M. A. Devanna, "The Transformational Leader", **John Wilway & Sons**, New York, 1986, s. 79.

³⁶ Aykut Berber, "Dönüşümcü ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümcü Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü", **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Yıl.11, Sayı.36, ss. 33-50.

Organizasyon içerisinde herkes birbirinden kolaylıkla etkilenebilmektedir. Örneğin motivasyonu düşmüş bir çalışan çok kolay bir şekilde aynı departmandaki diğer çalışanlarında motivasyonunu düşürebilmektedir. Olumsuz duygu ve düşünceler olumlu olanlara nazaran çok daha hızlı ve keskin bir şekilde organizasyon içerisinde yayılma eğilimi gösterirler.³⁷

Dönüşümcü liderler risk alırken mantıklı hareket eden kimselerdir. Sonunu göremedikleri ya da gerçekçi tahminlerde bulunmadıkları durumlarda organizasyonu tehlikeye atmazlar. Hızlı, rasyonel ve organizasyonu üst seviyeye taşıyacak adımları hiç tereddüt etmeden atarlar.

1.3.6. Güçlendirme

Güçlendirmeden literatürde, çalışanların işe yönelik motivasyonlarını etkileyen bir kavram olarak bahsedilmektedir. Anlam kavramı, kendine verilen işin gereksinimleri ile kendi değer ve inançlarının ne ölçüde uyum sağladığıdır. Bu uyum hangi oranda yüksek ise kişinin yaptığı işi benimseme derecesi de o derece artacaktır.

Yetkinlik, çalışanların kendilerine verilen görevi en iyi şekilde yapabileceklerine olan inancı ifade etmektedir. Kendi başına karar verme ise, çalışanların karşılaştıkları bir problem karşısında sorunun çözümünde kullandıkları inisiyatif ile ilgilidir. Son olarak da etki kavramı, çalışanların organizasyon hedeflediği sonuçlar üzerindeki kontrol duygusu ile açıklanmaktadır.³⁸

Aşağıdaki tablo 2’de geleneksel ve güçlendirme yapılmış organizasyonlar arasındaki iş dizaynı, yönetim rolü, liderlik gibi unsurlar açısından farklılıklar açıklanılmaya çalışılmıştır.

³⁷ S. Suchy, “Emotional Intelligence, Passion and Museum Leadership”, **Museum Management and Curatorship**, Cilt.18, 1999, ss. 57-71.

³⁸ K. W. Thomas ve B.A. Velthouse, “Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation”, **The Academy of Management Review**, Cilt.15, 1990, ss. 668-677.

Tablo 2.

<i>Geleneksel ve Güçlendirilmenin Yapıldığı Organizasyonlar Arasındaki Farklar</i>		
UNSURLAR	GELENEKSEL ORGANİZASYON	GÜÇLENDİRİLMİŞ ORGANİZASYON
Organizasyon Yapısı	Bireysel	Ekip Odaklı
İş Dizaynı	Dar Görev Tanımı	Geniş Görev Tanımı
Yönetimin Rolü	Doğrudan Kontrol	Yönlendirici (Coaching)
Liderlik	Yukarıdan Aşağıya	Takımlarla Paylaşım
Bilgi Akışı	Kontrollü/Sınırlı	Açık/Paylaşım Dayalı
Ödüllendirme	Bireysel/Kıdeme göre	Ekip Bazlı/Yetenek Bazlı
İş Süreci	Yöneticiler dâhil	Ekipler dâhil

(Kaynak: William J. Koloarik, “Criteria for a Lean Organization”, 1995, s.801,)

1.3.7. Esnek Yönetim Anlayışı

Ani ve keskin değişimlerin yaşandığı günümüz piyasa koşullarında organizasyonlar karşılaştıkları durumlara hemen reaksiyon verebilmek için liderlerin önceden içerisinde bütün olasılıkların dâhil olduğu çoklu strateji bazlı planlar yapma zorunlulukları vardır. Dönüşümcü liderlerin görevi, gelişmeleri fark edip uygulama yoluna gitmek, uyumun yakalanması konusunda atılabilecek tüm adımların atılması ve uygun ortamın yaratılmasıdır. Karmaşık ve içerisinden çıkılması zor gibi görünen durumlarla başa çıkmada koşullara uygun olan çözümler yaratabilmek ve esnek davranabilmek önemli bir role sahiptir.

İzleyicilerini değişen yeni koşullara uyum sağlayabilme esnekliğini tanımak ve değişime dienmelerinin önünü almaya çalışmak dönüşümcü liderlerin organizasyon içerisinde yerleştirmesi gereken koşullardan en önemlilerinden biridir. Bu noktada karşılaşılabilecek en önemli sorun çalışanlara sağlanan bu özgürlüğün çıkarıcı bir yaklaşımda kullanılmasının engellenmesidir. Söz dinlemeyen, kural tanımayan ve söz

dinlemeyen astlarla çalışmak dönüşümcü liderlerin organizasyon içerisinde hiç istemedikleri durumdur.³⁹

1.4. Dönüşümcü Liderlikte Pozitif Negatif Ayırımı

Literatür incelendiğinde dönüşümcü liderlik kavramının pozitif ve negatif olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Bu kavramlardan pozitif dönüşümcü liderler, izleyicilerinin olumlu duyguları üzerine ilham verme özelliklerini kullanırlar. Fakat negatif dönüşümcü liderler ise insanların sahip oldukları bahaneler, problemler, oyunlar, dedikodular gibi kötü özellikleri üzerine de odaklanabilirler.

Özellikle son yıllarda yapılan çalışmaları incelediğimizde pozitif ve negatif karizmatik liderlik kavramlarına sıkça rastlamaktayız. Pozitif dönüşümcü liderlik, izleyicilerini motive ederek onlara vizyon kazandırmaya çalışırlar ve izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alırlar. Bu tarz liderler sosyalleşmiş liderlerdir. Negatif dönüşümcü liderlik ise bireysellik odaklı, sadece kendi çıkarlarını düşünen ve kendi çıkarlarını tatmin etmeye çalışan liderliği ifade eder. Dönüşümcü liderliğin en önemli yapı taşlarından olan karizmatik liderlikten bahsederken, pozitif karizmatik liderliğin pek çok araştırmacı tarafından dönüşümcü liderlik yerine kullanıldığına rastlanmaktadır.⁴⁰

Bass ise dönüşümcü lider negatif ya da pozitif olsun esas amacının hedefe ulaşmak olduğunu noktasının üzerinde durmaktadır.⁴¹ Bass'ın bu görüşüne karşı çıkan pek çok araştırmaya rastlanabilir. Bu görüşü savunan araştırmacıların esas dayanak noktası pozitif dönüşümcü liderlerin organizasyon izleyiciler ve toplumun ortak faydasını gözettiklerini, negatif dönüşümcü liderlerin ise şahsi çıkarları peşinde koşup kendilerini düşündükleridir.⁴²

³⁹Adel Mohamed ve Ali Shurbagi, "The Relationship Between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the Effect of Organizational Commitment", **International Business Research**, Cilt.7, No.11, 2014, ss. 127-129.

⁴⁰ M.Popper ve E. Zakka "Transactional Charismatic and Transformational Leadership" **Leadership & Organization Development Journal**, Cilt.15, No.6, 2002, ss. 267-269.

⁴¹ B.Bass ve P.Steidlmeier, "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior" **Leadership Quarterly**, 1999, ss. 181-217.

⁴² Berson, Y., B. Shamair, B. J. Avolio ve M. Popper, "The Relationship Between Vision Strength Leadership Style and Context", **The leadership Quarterly**, Cilt.12, 2001 ss. 53-73.

Dönüşümcü liderler toplumun çıkarlarını gözetmek durumunda olan liderlerdir. Fakat karizmanın sağladığı bu büyük gücü Atatürk gibi bazen iyi, bazen de Hitler gibi kötü örnekler kullanacaklardır. Bu çalışmaların ortak sonucu, karizmatik liderliğin insanları kullanan ve sadece kendi çıkarlarını gözetten “*ahlak dışı*” bir yönünün de söz konusu olabileceğidir.⁴³ Bazı çalışmalarda; negatif dönüşümcü liderliğin, insanları ve toplulukları olumsuz yönde etkileyip sonlarını getirebilecek “*karanlık yönü*” den ve insanları denetleyen, kullanan ve yalnızca kendi çıkarlarının gerçekleşmesini hedef edinen “*ahlak dışı*” bir liderlik modelini ifade ettiği belirtilmektedir.⁴⁴

1.5. Dönüşümcü Liderliği Ölçmede Kullanılan Modeller

Araştırmada dönüşümcü liderliğin ölçülmesinde Bass ve Avolio’nun 2000 yılında geliştirdikleri *MLQ* Multifactor Leadership Questionnaire “Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır.⁴⁵

Fakat literatürü incelediğimizde dönüşümcü liderliği ölçmede kullanılan daha başka pek çok ölçeğe rastlayabilmekteyiz. Bunlardan en çok bilenenlerinden birkaçına aşağıda değinilecektir.

1.5.1. Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği (*MLQ*)

Literatürde dönüşümcü liderliği ölçmede kullanılan en popüler ölçek *MLQ* ölçeğidir. Bu durumun ana nedeni, geçerliliğinin ve güvenilirliğinin pek çok uygulama sonucunda kanıtlanmış olması ve dönüşümcü liderliği ölçmede en popüler ölçme aracı olarak tanımlanmasıdır. Geçmişten günümüze yapılan araştırmaların büyük bir yüzdesinde bu ölçeğe rastlanmaktadır.⁴⁶

⁴³ Michael Keeley, “The Trouble With Transformational Leadership” , **Business Ethics Quarterly**, Cilt. 5, No.1, 1995, s. 77.

⁴⁴ İbrahim Kurtuluş, “Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı**, Yüksek Lisans Tezi, s. 48.

⁴⁵ B. Bass, ve B. J. Avolio, “The Multifactor Leadership Questionnaire – 5X Short Form”, Redwood City, **CA: MindGarden**, 2000, ss. 20-29

⁴⁶ Chester A. Schriesheim, Joshua B. Wu, Terri A. Scandura , “A Mesomeasure? Examination Of The Levels Of Analysis Of The Multifactor Leadership Questionnaire” , **The Leadership Quarterly**, Cilt.20, 2009, ss. 604–616.

MLQ ölçeği araştırmacılar tarafından pek çok ÷lkede ve organizasyonda uygulanarak geliştirilmiştir. 1998 yılında yapılan bir çalışmada J.B. Tracey ve T.R. Hınkın *MLQ* ölçeği ile Yukl'ın Managerial Practices Survey (*MPS*) ölçeğini arasındaki üstünlük ve farklılıkları karşılaştırmak amacıyla bir çalışma uygulamışlardır.⁴⁷ Bu çalışmaya göre *MLQ* ölçeğini; Yukl 'un ölçeğinden ve diğer dönüşümcü liderlik ölçeklerinden ayıran en önemli unsurun gizli kalmış pek çok liderlik faktörünü ölçebilmesi olarak açıklanmıştır.

MLQ ölçeği, toplam 45 ifadeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlikle ilgili 20, etkileşimsel liderlik için 16, liderlik davranışlarının sonuçları içinde dokuz ifade mevcuttur. Dönüşümcü liderlik ifadeleri kendi aralarında dört boyuttan oluşmaktadır. Liderlik tarzlarını ve etkilerini ölçmek amacıyla geliştirilen bu anket farklı kültürlerde ve farklı yapılar da ve aynı zamanda organizasyon şemasının farklı kademelerindeki liderlerin performanslarını ölçmeye yönelik geçerliliği ve güvenilirliği yüksek olan bir ölçektir.⁴⁸

MLQ ölçeğine getirilen en büyük eleştirilerden biri, hem dönüşümcü hem de etkileşimsel liderlik özelliklerinin bir arada geçerliliğinin ve güvenilirliğini ölçmesidir.⁴⁹ Fakat House (2002) Bass'ın geliştirdiği bu ölçeğin liderlik faktörlerini çok geniş bir yelpazede içerdikinden söz ederek yukarıda belirtilen dezavantajı bir derece olsun giderdikinden bahsetmektedir.

÷lkemizde de yapılan araştırmalarda bu ölçek kullanılmıştır, örneğin 2008 yılında Halis Demir ve Tarhan Okan'ın yaptıkları bir çalışmadan bahsedebiliriz. Bu çalışmada Bass'ın geliştirmiş olduğu *MLQ* ölçeğinin Türk kültür ve yönetim tarzları üzerindeki uygunluğu araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarından biri *MLQ* ölçeğinin, lider davranışlarının hem dönüşümcü hem de etkileşimsel liderlik özelliklerini yansıttığı ve aynı zamanda bütün yapı içerisinde bu özelliklerden biri diğerine göre baskın olarak

⁴⁷ J. B. Tracey ve T. R. Hınkın, "Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?" **Group & Organization Management**, Cilt.23, 1998, ss. 220-236.

⁴⁸ John Antonakis, Bruce Avolio, Nagaraj Sivasubramaniam, "Context and Leadership: An Examination of The Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire", **The Leadership Quarterly**, Cilt.14, 2003, ss. 61-295.

⁴⁹ John Antonakis, Bruce J. Avolio ve Nagaraj Sivasubramaniam, "Context and Leadership: An Examination of The Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire", **The Leadership Quarterly**, Cilt.14, 2003, s. 262.

hissedildiğinde diğ erinin daha az belirgin hissedileceğini ifade etmesi olarak gösterilebilir.⁵⁰

1.5.2. Avolio ve Bass'n Ölçeği (TLQ)

TLQ ölçeği, Bass tarafından geliştirilmiş olan MLQ ölçeğinin dönüşümcü liderlik kısmını iç ermektedir. Avolio ve Bass tarafından 1995 yılında geliştirilmiştir.

TLQ ölçeği dokuz farklı faktörü ölçmektedir ve liderlik faktörlerini en çok yansıtan faktörlerin analizini derinlemesine iç ermektedir. Yukarıda bahsettiğimiz dokuz faktör, izleyicilerle derin ve gerçekçi yaklaşımda bulunma, yetki vermek ve geliştirme, dürüst doğru ve güvenilir davranma, stratejik düşünceye teşvik etme, ilham verici ve destekleyici olma, kendine güven ve kararlılık ile becerili olmaktır.⁵¹

1.5.3. Kauzes ve Posner Ölçeği (LPI)

Literatürde bir diğ er dönüşümcü liderlik ölçeği Kauzes ve Posner'in 1990 yılında geliştirdikleri LPI ölçeğidir. LPI ifadesinin açılımı liderlik uygulama envanteri (Leadership Practices Inventory) demektir. Ayrıca Conger-Kanungo (1994) bu ölçeğin gelişimine katkıda bulunmuşlardır.⁵²

LPI ölçeği 30 tane ifadeyi oluşturan bir dönüşümcü liderlik ölçeğidir. Bu ifadelerden beş tanesi dönüşümcü liderlik ile ilgilidir. Bunlar süreci benimsetme ve ilgiyi toplayabilme, paylaşılan vizyona teşvik etmek, yol gösterici ve ışık tutucu olma, izleyicileri potansiyellerinin farkına vardiırma ve kalplerine dokunup motive etmektir.

Literatürde bu ölçek kullanılan yapılan birkaç çalışmadan bahsedecek olursak: Bowles'ın (2000) başhemşirenin hangi dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterdiklerini araştırdığı çalışmasında, Lillas M. Brown (2001) öğrenme ve liderlik arasındaki

⁵⁰ Halis Demir ve Okan Tarhan, "Etkileşimsel ve Dönüşümcü Liderlik Tarzı: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi" *İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 2008, Yıl 19, Sayı 61, s. 75.

⁵¹ Ken W. Parry ve Alan Bryman, "Leadership in Organizations", *Handbook of Organization Studies*, 1999, s. 452.

⁵² Sally A. Carless, "A Short Measure Of Transformational Leadership", *Journal of Business and Psychology*, 2000, s. 389.

ilişkiyi incelediği çalışmasında, Barry Z. Postner (1993) liderlik tarzlarını araştırdığı çalışmasında bu ölçekten faydalanmışlardır.

LPI ölçeğinin *MLQ* ölçeğine oranla dezavantajı ise çok uzun ve karmaşık bir yapıda olduğudur. Bu yüzden araştırmacılar genellikle daha açık ve net ifadeler içeren diğer ölçeklere yönelmişlerdir.⁵³

1.5.4. Sashkin Ölçeği (GTL)

Genel olarak literatür incelendiğinde karşımıza çıkan önemli dönüşümcü liderlik ölçme araçlarından bir diğeri de Global Dönüşümcü Liderlik ölçeği (*GTL*)'dir. Bu ölçek liderliğin yedi boyutu üzerinde durmaktadır. 2000 yılında yapılan bir araştırmada dönüşümcü liderlik ölçekleri *GTL*, *MLQ* ve *LPI* birbirlerine hangi yönden avantaj sağladıkları araştırılmıştır. Üst düzey yöneticilerin liderlik özelliklerini ölçmek için *GTL*, diğer alt yöneticilerin liderlik özelliklerini ölçmede ise *MLQ* ve *LPI* ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; beş dönüşümcü liderlik davranışını ölçen *LPI* ve üç dönüşümcü liderlik davranışını ele alan *MLQ* ölçeğine göre *GTL*'nin daha geniş bir aralıktaki dönüşümcü liderlik özelliklerini incelediği sonucuna varılmıştır.⁵⁴ Yani geniş kapsamlı pek çok kültürün değişkenin yer aldığı çalışmalarda bu ölçeğin kullanılması daha olumlu sonuçlar doğuracaktır.

1.6. Bass'ın Dönüşümsel Liderlik Modeli

Bass'ın dönüşümcü liderlik modelinin yedi boyutu vardır. Bu boyutlardan dört tanesi dönüşümcü liderliği, iki tanesi işlevsel liderliği, geri kalan bir tanesi de serbest bırakıcı liderliği temsil etmektedir.⁵⁵ Literatürde Bass bu boyutlardan ilk defa askeri birlikte yaklaşık 200 asker arasında yaptığı bir çalışmada bahsetmiştir. Bu araştırmada Çok Faktörlü Liderlik (*MLQ*) kullanılmıştır.

Bass'ın modeline göre dönüşümcü liderliğin boyutlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

⁵³ A.e., s. 392.

⁵⁴ A.e., s. 402.

⁵⁵ B. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision", *Organizational Dynamics*, Cilt.19, 1990, ss. 19-31.

Karizma, İdeal Etki	(Idealized Influence)
İlham Verici Motivasyon	(Inspirational Motivation)
Bireysel Destek	(Individualized Consideration)
Zihinsel-Entelektüel Teşvik	(Intellectual Stimulation)

1.6.1. Karizma

Karizma kavramının kökeni Latince'den gelmektedir. Anlamı 'ilahi hediye' demektir. Bir başka ifadeyle karizma, birinin bir şeyi yapma konusunda güçlü bir istek ve bağlılık duygusu sağlayabilme yeteneğidir. Karizma doğuştan gelen kişisel bir çekim merkezi olmak demektir.

Weber (1980)'e göre karizma *"Bir kimseyi içinde yer alan yetenek ve değerlere inandırabilme ve gönüllü olarak bu yeteneklerini nerede ne zaman kullanabilecekleri yetisini sağlama yeteneğidir."*

Karizma kavramı, dönüşümcü liderliğin doğduğu yerdir. Liderin izleyicilerine kafasında oluşturduğu vizyonu benimsetmesi ve izleyicilerinin onu koşulsuz şartsız sahiplenmesi doğrudan dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile ilgilidir. Bu durumun doğal sonucu olarak da organizasyon hedeflediği noktalara çok daha kolay bir şekilde ulaşabilecektir.⁵⁶

İzleyicilerinin gözünde lider; örnek alınan ve özdeşleştirilen bir kimse olarak görülmektedir. Lider takdir edilen, saygı duyulan ve kendisine kayıtsız şartsız güvenilen bir kişi şeklinde görülmektedir. Bass'ın modeline göre dönüşümcü liderlikte

⁵⁶ D. N. Hartog ve Van M.J., "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt.70, No.1, 1997, ss. 20-30.

ki karizma boyutu, liderin davranış özellikleri arasında gösterilmemiş sadece bu kavramın somut bir sonucu olarak tanımlanmıştır.⁵⁷

Yukarıda bahsedilen durum dönüşümcü liderlik kavramı açısından çok önemlidir. Literatürde genel olarak karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizma kavramları sık sık karıştırılmakta ve bu kavramlar iç içe geçmektedir. Bass'a göre karizmatik olma, dönüşümcü lider olmanın nedeni değil, sadece doğal bir sonucu olarak görülmektedir. Yani karizma dönüşümcü liderlik tarzını sergilemenin sonucunda oluşan spesifik bir olgudur.

Fakat Bass'a getirilebilecek eleştirilerden en önemlisi karizmanın sözlük anlamının ilahi ve doğuştan geldiğini göz ardı etmesidir. Dönüşümcü lider olabilmek için sadece karizmatik olmak yetmemekte ve devreye daha başka boyutlarda girmektedir. Dönüşümcü liderliği açıklayabilmek sadece karizmatik olmak ile ifade edilemez ayrıca liderin sahip olduğu diğer karakter ve davranışlarında irdelenmesiyle mümkün olabilmektedir.

Dönüşümcü liderlerin organizasyon içerisinde yarattıkları güven duygusu sayesinde izleyicilerin direnç göstermeden vizyonu benimsenmesini ve adapte olarak sahiplenmesini sağlarlar. Karizma kavramı tamda bu değişime olan direnç noktasında devreye girer. İzleyicilerin değişimin karşısına çektikleri seti aşma vekendine inandırma da dönüşümcü liderler karizma olgusundan sıkça faydalanırlar.⁵⁸

Karizmatik gücün kullanımında her zaman olumlu örneklerle karşılaşılabilir. Bu duruma örnek olarak Hitler'i kolaylıkla verebiliriz Hitler sadece kişisel hırs ve egolarının peşinden koşan, başka kimsenin fikir ve duygularına önem vermeyen ahlak dışı bir karizmatik lider olarak tanımlanabilir. Bu örnekten yola çıkarak karizma, liderin olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmasına yol açabilir. Bu yüzden karizma kavramı diğer başka tutum ve davranışlarla desteklenmelidir ve pozitif ve olumlu yönlerde sergilenmesine dikkat edilmelidir.

⁵⁷ Rick D. Hackett, "Transformational Leadership and OCB: A Test of A Moderated Mediated Model", **DeGroote School of Business**, Mc Master University, 2009, ss. 34-56.

⁵⁸ K. D. Leitwood ve M. Genge, "Transformational Leadership" *International Handbook Of Educational Leadership and Administration*, **Kluwer Academic Publishers**, 1996, s. 840.

Karizma da pozitif yönlü örneklerin başında şüphesiz Mustafa Kemal Atatürk gelmektedir. Fiziksel ve zihinsel özelliklerinden aldığı güçle tamamen dibe vurmuş, inancını kaybetmiş bir toplumu bir hedefe yöneltmiş ve bu hedefin başarılabileceğine olan inancı aşılamıştır. Yeniden bir kültür ve toplum dizayn ederken toplumun ihtiyaç ve gereksinimlerine önem vermiş, geçmişte yaşanan olumsuz tecrübelerin ışığında bu yapılandırmayı sağlamıştır.

Pozitif yönlü örneklerle değinilirken, Asya Hun Devletine en parlak dönemini yaşatan Mete Han'dan bahsetmemiz gerekmektedir. Türk boylarını bir araya getirerek dönüşümcü liderliğin önemli kavramlarından biri olan ortak vizyon oluşturma ve bireyleri tek bir hedef etrafında toplayıp, kendi amaç ve hedeflerine inandırma noktasında önemli pozitif yönlü liderlik örneği sergilemiştir. Aynı zamanda Mete Han ilk modern devlet ve ordu anlayışını getirerek yenilikçi, gelişimci tarafını da ortaya koymuştur.⁵⁹

1.6.2. Bireysel İlg

Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin sorunları ve istekleri ile birebir ilgilenerek onlarla özel bir iletişim kurarlar. İzleyicilerinin karşılaştıkları sorunlar onların birinci dereceden ilgi alanına girmektedir. Her bir çalışanı ile özel ilgi kuran dönüşümcü liderler izleyicilerinden hiçbirini ayırt etmez. Her izleyici onların gözünde eşit ve aynı değere sahiptir. İzleyicilerinin her birinin farklı sorunlarına farklı çözümler getirirken adil ve eşit davranmak durumundadır. Adalet duygusunun sağlanmadığı bir ortamda dönüşümcü liderlik dâhil hiçbir liderlik tarzının sergilenmesi mümkün olmamaktadır. Dönüşümcü liderlerin sergilediği bu yakın ve sıcak ilgi neticesinde, izleyiciler kendilerini farklı ve özel hissederler ve yaptıkları iş üzerinde daha fazla motive olarak yüksek performans sergileme eğilimine girerler.

Bu noktada en can alıcı nokta izleyicileri başıboş bırakma ve yaptıklarını kendi başlarına yapmalarını sağlamak değil, onlara belli etmeden eğer gerekirse neyi nasıl yaptıklarını kontrol etmektir. Sınırsız bir özgürlük değil hissettirmeden yapılan bir

⁵⁹ Gülnaz Kılıç Özkaynar, "Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir Araştırma", **Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi**, Cilt.1, s. 21.

kontrol söz konusudur. O ince ayarı sağlayabilmek organizasyonun geleceği ve hedefe ulaşabilmesi için kilit derecede önem arz etmektedir.

Bass'a göre bireysel ilgi boyutunu izleyicilerin ihtiyaç ve beklentilerine özel önem gösterme ve her bir izleyicinin farklı ve özel olduklarını hissettirmek ile açıklamakta ve bu durumun sonucunda izleyicinin maksimum performans sergileme eğilimine girdiğini ifade etmektedir.

J. J. Sosik (2002)'e göre bireysel ilgi, *“izleyicilerin performanslarını arttırmaları ve kendilerini geliştirebilmelerini sağlamak amacıyla onlara bireysel ilgi göstermektir.”*

İşlevsel ve dönüşümcü liderler ayırımından bireysel ilgi boyutuna göz atacak olursak, işlevsel liderlerin izleyicilerinden sadece istedikleri şeyleri aldıkları görülmekteyken dönüşümcü liderlerin izleyicilerden istediklerinden ve hatta yapabileceklerinden daha fazlasını aldıkları belirtilmektedir.

Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun genel hatlarıyla izleyicilere özel ilgi göstermek, kendi potansiyellerinin farkına varmak, onları yetiştirmek ve yönlendirmek ve farklılıklarını göstermek olduğundan bahsedilebilir.

1.6.3. Entelektüel Teşvik

Dönüşümcü liderliğin entelektüel teşvik boyutu, izleyicilerin karşılaştıkları bir problem hakkında alternatif çözüm yollarını sorgulamasını, problemin çözümünde yeni teknikler denemesini ve geçmişteki problemlerin çözümünde yeni düşüncelerden faydalanmasını ifade etmektedir.⁶⁰

Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin yenilikçi ve yaratıcı olmaları yönünde onları teşvik ederek onları her yönden desteklerler. Bir problemle karşılaştıklarında hemen pes etmemeleri gerektiğini ve problemin çözümü için yeterli yeteneğe sahip oldukları ve asla geri adım atıp vazgeçmemeleri hissi uyandırırılar. İzleyicilerinin yaratıcı

⁶⁰ J. J. Sosik, D. Potosky, D.I. Junk, “Adaptive Self-Regulation: Meeting Others’ Expectations of Leadership and Performance”, *The Journal of Social Psychology*, Cilt.142, 2002, ss. 215-230.

yönlerini keşfetmelerini sağlamada ki esas amaç, mevcut sahip oldukları değer ve yetenekleri sorgulayarak yenilerinin araştırmaya sevk etmektir.

Dönüşümcü liderler izleyicilerinin asla kendilerini tam ve olmuş görmelerini istemezler. Dönüşümler liderler, izleyicilerinin yeni bir bakış açısı kazanmalarını sağlayarak onların sınırlarını genişletmesini ve beklenenin üzerinde performans sergilemelerini hedeflerler.⁶¹

Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin fikirlerini dinleyip önemserler. İzleyicilerinin sorunların çözümünde kendi çözüm önerileri getirmelerini teşvik ederler. Bu durumun doğal sonucu olarak izleyiciler, farklı düşünebilme ve liderden bağımsız olabilme özgürlüğünü elde ettiklerini hissederek eleştiriden korkmazlar ve yenilikçi düşünce tarzını benimsemeleri daha da kolaylaşır.⁶²

1.6.4. İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyon boyutu, izleyicilerin iş ile ilgili karşılaştığı sorunların çözümünde yardımcı olunarak motive edilmesine, birlikte işbirliği içerisinde bulunulmasına ve organizasyonun büyük hedef ve amaçları konusunda fikir birliği içerisinde bulunulmasıyla ilgilidir. Kısaca amaç ve hedefler birliği içerisinde olmakta denilebilir.

Dönüşümcü liderler, farklı sonuçlar elde edebilmek için farklı şeyler denemek gerektiğine noktasına izleyicilerini inandırıp, motive ederler. İzleyicilerini bireysellikten uzaklaştırarak takım çalışmalarına ve hedef birliği gibi konulara teşvik ederler. Paylaşılan vizyonun organizasyonun bütünü tarafından benimsenip kabul görmesine ve bu doğrultuda harekete geçilmesine yardımcı olurlar. Organizasyon içerisinde oluşan bu hedef ve amaç birliği sayesinde yakalanan sinerji hedefe ulaşmada kilit bir rol üstlenmektedir.⁶³

⁶¹ Kenneth Leithwood, A. Poplin, S. Mary , "The Move Toward Transformational Leadership", **Educational Leadership**, Cilt.49, No.5, 1996, ss. 8-10.

⁶² Bernard Bass, Paul Steidlmeier, "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior", **Leadership Quarterly**, Cilt.10. No.2, 1999, ss. 181-217.

⁶³ Timothy R. Hinkin ve J.Bruce, "The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organization", **Journal of Organizational Change Management**, No.2, 1999, ss. 105-119.

1.7. Dönüşümcü Liderlik Karizmatik Liderlik Ayrımı

Literatürü incelediğimizde, karizmatik liderlik kavramına ek olarak çalışmalar yapıldığını ve bu çalışmaların yenilik, değişim ve inovasyon odaklı olduklarını görmekteyiz. Karizmatik liderlikten farklı olarak dönüşümcü liderlik izleyicileri ile lider arasındaki ilişkileri maksimize etmeye çalışmaktır. Karizmatik liderlik, karizma ve dönüşümcü liderlik kavramlarının ayrıldıkları veya kesiştikleri noktaları aşağıda açıklamaya çalışacağım.

1.7.1. Karizma Kavramı

Literatürde karizma kavramından “doğuştan gelen yetenek” olarak bahsedilmektedir. Karizma, eski bir yunan felsefesinde hediye anlamında kullanılan “gift” kelimesinden meydana gelmiştir. Sonra kilisenin dayatmaları sonucunda hastalıklara şifa verme ve geleceği tahmin edebilme olarak tanımlanmıştır. Karizma kavramından liderlik ile alakalı kavramlarda ilk bahseden Max Weber olmuştur. Weber karizma kavramından bahsederken onu karizmatik yetki şeklinde tanımlamıştır.

Weber’e göre karizma kavramı; lider ile izleyicileri arasında duygusal etkileşim, liderin hem bu dünya hemde ahiret hayatıyla ilgili olarak olağanüstü güçleri olduğuna inanmak, liderin hem bu dünya hem de ahiret hayatıyla ilgili olarak olağanüstü güçleri olduğuna inanmak, büyüleyici fiziksel ve karakteriksel özelliklere sahip olmak ve Liderin güçlü ve güvenilir biri olduğuna yönelik oluşan ortak izlenim ile ilgilidir.

Liderlik ile bağdaştırılarak yapılan birkaç karizma tanımını inceleyecek olursak; karizma, liderle izleyicileri arasındaki bağlılık, inanç, güven, saygı gibi duygular sonucunda izleyiciler için anlam ifade eden görev ve değerleri gerçekleştirmeleri konusunda liderin sahip oldukları yetenek demektir.⁶⁴

Karizma, liderin kendi hedefleriyle beraber organizasyonu da amacına ulaştırmayı sağlayan bir lider özelliğidir. Kendi kişisel hedeflerden çok

⁶⁴ R. W. Rowden, “The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment”, *The Leadership & Organization Development Journal*, Cilt.21, 2000, ss. 30-35.

organizasyonun etkinlik, verimlilik ve uzun dönemde varlığını sürdürebilmesini düşünmeye yöneliktir.⁶⁵

Karizma, liderin izleyiciler üzerinde güven duygusunu oluşturarak kurulan daha çok duygusal bağın ifadesidir. Karşılıklı iletişimin, anlayışın, kenetlenmenin ve etkileşimin yoğun olduğu, aynı amaca yönelik olan, doğuştan gelen bir güçtür.⁶⁶

1.7.2. Karizmatik Liderlik Modeli

House (1997), karizmatik liderliği ölçmede daha elde tutulan verilerden bahsetmeye çalışmıştır. Karizmatik liderlerin hangi durumlarda nasıl tepkiler verdiği, diğer başka insanlara göre farkları ve hangi koşullarda ortaya çıktıklarını araştırmıştır. House'a göre karizmatik lider kendine güveni tam olan belli bir vizyonu olan ve karşısındaki insanı etkilemeyi başaran liderdir.

Amerika'da 99 üst düzey yönetici üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda karizmatik liderlerin dört temel özellikleri bulunduğu dikkat çekilmiştir. Bunlar vizyon oluşturup ortak hedefe yöneltebilme, oluşturulan vizyonu paylaşılan vizyon haline dönüştürebilme, vizyonu gerçekleştirebilmek için çaba sarf etmek ve kendi güçlü özelliklerinin farkına varabilmektir.⁶⁷

Literatürde karizma kavramıyla ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, karizmanın niteliksel ve gözle görülebilir bir kavram olduğu ve liderin davranışları neticesinde ortaya çıktığından söz etmektedirler.

1.7.3. House'un Karizmatik Liderlik Teorisi

Karizma kavramının organizasyonlarda House'un (1977) gerçekleştirdiği çalışma ile kullanılmaya başlamıştır. House karizmatik liderleri karakterleri, davranışları ve çevre koşulları ile değerlendirmektedir. İzleyiciler liderlerine gönülden bağlıdırlar.

⁶⁵ Bernard Bass, "Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries", **American Psychological Association**, Cilt.52, No.2, 1997, ss. 130-132.

⁶⁶ R. J. Schermerhorn, **Management for Productivity**, 4.ed. Canada, 1993, s. 426.

⁶⁷ Warren Bennis, "The Four Competencies of Leadership", **Traningand Development Journal**, 1984, ss. 15-19.

House'a göre bir liderin karizmatik lider olabilmesi için şu üç özelliğe sahip olması gerekmektedir. Özgüven, etkileme gücü ve başkalarına isteklerini kabul ettirebilmek ve vizyonun ahlakla çelişmediği inancını yaratabilmektir.⁶⁸

House'un karizmatik liderlik teorisi (1977), karizmatik liderleri, karizmatik olmayanlardan ayıran kişisel özellikleri belirtmeye yöneliktir. Bu teoriye göre, karizmatik liderler, yüksek düzeyde kendine güvenen, sözel olmayan iletişimi kullanan, vizyonu ve dünya'ya bakış açısı diğer kişilerden son derece farklı olan kimselerdir.

1.7.4. Bass'ın Karizmatik Liderlik Teorisi

House'un karizmatik liderlik teorisine ek olarak Bass eklemelerde bulunarak kavramı açıklamaya çalışmıştır.

Bu eklemelerle ilgili olarak birkaç ifadeden bahsetmek gerekirse; karizmatik liderler, organizasyon içerisinde coşku ve heyecan duygularını tetikleyerek izleyicilerin tutum ve davranışlarını değiştirmelerini sağlayan, başarıya ulaşması ancak organizasyon içerisindeki bireylerin özünden istemeleri ile mümkün olabilen ve bu durum sonucunda izleyiciler üzerinde heyecan ve etki yaratmaları daha mümkün olan liderlerdir.⁶⁹

Bass, House'un yukarıda bahsettiği karizmatik liderlik özelliklerine ek olarak liderin karizmatik liderlik davranışı sergileyebilmesi için sadece güvenilir olmasının yetmeyeceği ve izleyicilerin liderini olağanüstü güçleri olan ruhani bir kahraman olarak görmeleri gerektiğinden bahsetmiştir.

1.7.5. Conger ve Canungo Karizmatik Liderlik Teorisi

Conger ve Kanungo (1987), karizmatik liderlik kavramının organizasyonlarda hangi durumda ortaya çıktıklarını araştırmışlardır. Conger daha sonra (1989) literatüre sunduğu karizmaya atıf kuramını güncelleyip daha basit bir şekle getirmiştir. Bu

⁶⁸ House, R. J., "Charismatic leadership in service-producing organizations", **International Journal of Service Industry Management**, Cilt.3, 1992, ss. 5-16.

⁶⁹John E. Barbuto, "Taking the Charisma Out of Transformational Leadership", **Journal Of Social Behavior And Personality**, 1997, Cilt.12, No.3, 1997, ss. 689-692.

kurama göre karizma, sadece izleyicilerin liderlerine yaptıkları bir atıftır. Conger ve Canungo sadece izleyicilerin liderlerin hangi hareket ve tavırlarını karizmatik buldukları noktasını araştırmışlardır.⁷⁰

Conger ve Canungo'ya göre eğer bir lider, izleyicilerine güven aşıl原因, risk almaktan çekinmeyen ve gönüllü, fedakâr yapılı olan kişidir.⁷¹

Kendisine güven duyulmak bir liderin karizmatik lider olarak görülebilmesinin ilk ve en önemli şartlarındandır. Güven duyulan bir liderin çözüm önerileri kendisine daha az güven duyulan lidere oranla çok daha çabuk ve kolay bir şekilde kabul edilecektir.

Conger ve Canungo; izleyicilerin kabul sınırları içerisinde vizyon oluşturan, vizyona ulaşmak için daha önce denenmiş klasik yöntemlerden yararlanmayan, kişisel cazibesinden kaynaklanan ikna kabiliyetini kullanan ve kişisel özdeşleşme sağlayan liderlere karizma kavramını atfetmenin daha doğru olacağını savunmuşlardır. Kişisel özdeşleştirme ile ifade edilmek istenen şey, taklit edilme isteğinden kaynaklanan etkidir. Kişisel özdeşleştirme sağlayabilmek için izleyicilerin yaptıkları şeylerin sıkça övülmesi gerekebilir. İzleyicilerden beklentilerin karşılanabilmesi için, kendilerini önemli görme duygusu yaratılmalıdır. Liderlerinin beğeni ve onayını almak izleyicilerin lidere karizma atfında bulunması için önemli bir noktadır.

1.7.6. Shamir'in Karizmatik Liderlik (Benlik) Teorisi

Shamir, literatürde karizma ile ilgili yapılan çalışmaların, izleyicilerin nasıl kendi kişisel çıkarları bir kenara bırakarak organizasyonun hedefine odaklandıklarını ve liderler tarafından nasıl etki altına alındıkları konularını açıklama noktasında yetersiz kaldıklarını ifade etmiştir.⁷²

⁷⁰ Tanıl Kılınç, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi-Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", **21.YY'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt.2, İstanbul, 1997, s. 390.

⁷¹ Ercan Oktay, Hasan Gül, "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, ss. 406-410.

⁷² Boas Shamir, Robert House, Michael Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", **Organization Science**, Cilt.4, No.4, 1993, ss. 581-583.

Bu noktadan hareketle House'un karizmatik liderlik modelinin üzerine benlik teorisini geliştirmiştir. House'un modelinden farklı olarak benlik kuramı, motivasyon boyutunu da modele dahil etmiştir. Benlik demek sahip olunan değer ve sosyal kimliklerin toplamıdır. Bu sosyal kimliklerden hangisinin birey tarafından kullanılacağı onun neleri başarabileceği noktasında anahtar olacaktır.⁷³

Karizmatik liderler, izleyicilerini neleri başarabileceklerini ve sahip oldukları büyük potansiyeli fark etmelerini sağlayarak onlara güven duyduklarını belirtir ve kendilerine güvenlerini arttıırırlar.

Kişisel Özdeşleşme, karizmatik liderlerin organizasyon içerisinde kişisel özdeşleşmeyi kuracakları kişiler sınırlı sayıdadır. Bu ilişkiyi kurabildikleri kişiler, kendilerine güven konusunda sıkıntı yaşayan ve mevcut düzen dışına çıkmaya çekinen kimselerdir. Kişisel özdeşleştirme sonucunda bu kimseler vizyon, hedefler ve amaçlar noktasından daha çok liderin kişisel özelliklerinden etkilenecek liderine bağımlı hale gelirler ve onun söylediklerini yapma konusunda direnç göstermezler.

Sosyal Özdeşleşme, benliği bir grup ile ifade etmektir. Kişi bir gruba üye olarak kendini ifade eder ve bu durumdan gurur duyar. Sosyal özdeşleştirme sayesinde izleyiciler ben odaklı düşünceden çıkarak biz odaklı düşünceye yönelirler ve bu sayede kendi kişisel çıkarlarından uzaklaşarak organizasyonun amaçlarına ulaşmasına öncelik verirler. Karizmatik liderler grubu mümkün olduğunca farklı ve özel kılmaya çalışarak sosyal özdeşleşme olgusunun artmasını sağlamaya çalışırlar. Bunların yanında çeşitli flama, bayrak, rozet, marş gibi görsel ya da slogan, selamlama gibi küçük ifadelerle sosyal özdeşleştirme arttırılabilir.

İçselleştirme, Shamir içselleştirmenin karizmatik liderliğin ana unsuru olduğuna vurgu yapmıştır. Buna göre içselleştirme, izleyicilerin sahip oldukları değerleri ortaya çıkarma ve bunları görev hedefleriyle ilişkilendirilmesidir. Bu ilişkiyi sağlanabilmesi için izleyicilerle paylaşılan vizyonun, izleyicilerin benlik ve değerlerini yansıtacak şekilde oluşturulması gerekmektedir.

⁷³ Boas Shamir, Eliav Zakay, Micha Popper, "Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units: Subordinates' Attitudes, Unit Characteristics, and Superiors' Appraisals of Leader Performance", **Academy of Management Journal**, Cilt.41, No.4, 1998, ss. 387-409.

Shamir'in benlik kuramı, izleyicilerin organizasyonun büyük hedeflerine bağlı kalmasına ve içsel ödüllerin dışsal ödüllere nazaran daha motive edici faktörler olarak görülmesini ifade etmektedir.

Öz Fayda, bireysel anlamda öz fayda, kişinin yeterliliğine olan inancını ifade etmektedir. Öz faydası yüksek olan çalışanlar, karşılaştıkları problemler karşısında umutsuz, çaresiz davranmaz ve üstesinden gelme konusunda daha fazla gayret sarf ederler.

Bu bölümde genel olarak; dönüşümsel liderlik kavramının oluşumu, gelişimi, kullanılan modeller, benzer teoriler ve ilgili kavramlar detaylarıyla ve kronolojik bir sıralam dâhilinde ele alınmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan kavram hakkında yapılan detaylı literatür taraması tezin son kısmında yer alan ekler bölümünde bulunmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Araştırmadaki bağımlı değişken olan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” kavramı alt başlıklar dâhilinde aşağıda detaylı olarak analiz edilecektir.

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Organizasyon içerisindeki kişilerin yönetmelik, çerçevesinde ödül ve ceza sistemleri içerisinde kontrol altında tutulan kendilerinden yapmaları istenen standart görev ve sorumluluklar dışındaki içlerinden gelerek sergiledikleri olumlu ekstra çaba ve davranışlara “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” denilmektedir. Çalışanların sahip oldukları yetenekler ile organizasyona değer katmak için çaba sarf ettiği, her şeyleri ile organizasyonu hedefe götürmeye çalıştıkları bir yapı ile sadece kendisine söyleneni yapan, organizasyonu sahiplenmeyen çalışanların bulunduğu bir yapıyı kıyaslamak çok uygun bir davranış olmayacaktır.

2.1.1. Örgütsel Vatandaşlığın Tanımı

Organizasyonun hedefine ulaşması noktasında çalışanlar kilit derece öneme sahiptir. Çalışanlardan en üst seviyede verim elde edebilmek için psikolojileri, çalışma ortamları ve sorunlarıyla doğrudan ilgilenmek gerekmektedir. Günümüzdeki organizasyonlar da çalışanların sadece kendilerinden istenen davranışları yapmaları beklenmemektedir. Organizasyon içerisindeki üst kademe yöneticiler için kendisinden beklenenden fazlasını yerine getiren çalışan, esas faydalı çalışandır.

Literatür incelendiğinde 1980’li yıllara kadar Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı ile ilgili çalışmalara pek rastlanmamaktadır.

Katz (1993), bir organizasyonun başarılı olabilmesinin üç yol üzerinden sağlandığına değinmiştir. Bu hatlardan birincisi *çalışanların öngörülen zamanda*

işlerinin başında bulunması, ikincisi kendilerine verilen görevi eksiksiz yapmaları ve üçüncü ve son olarak da organizasyonun yararına kendi iş tanımlarında belirtilmeyen faaliyetlerde bulunmalarıdır. İşte bu üçüncü ve son kural örgütsel vatandaşlık tanımına girmektedir.

Aşağıdaki tablo 3’de literatür de yer alan bazı örgütsel vatandaşlık tanımları bulunmaktadır.

Tablo 3.

<i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımları</i>	
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ;	Formal ödül sistemleri içerisinde belli olmayan, fakat yerine getirildiği zaman organizasyonun yararına olan gönüllülük esaslı davranışlardır (B.MacKenzie, Philip M. Podsakoff,1990)
	Çalışanların kendi görevlerinin dışına çıkarak, organizasyonun formal ödül sistemi tarafından değerlendirilmeyen davranışlardır.(J.M. Stateor Trait,1995)
	Çalışanların yaptıkları sözleşmelerde yer almayan, bireysel tercih sonucu yerine getirilen, uygulanmadığından herhangi bir ceza doğurmayan gönüllülük esaslı davranışlardır.(Turnipseed L,2002)

Yukarıdaki tanımlara ek olarak; Graham’a göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, organizasyon içerisindeki bütün çalışanların organizasyonu bir üst seviyeye taşımak için yaptıkları yaptıkları faydalı davranışlardır. Bu faydalı davranışa örnek olarak, işe yeni gelen arkadaşının işi daha rahat kavrayabilmesi için çalışanın yardımcı olması

veya fazla mesai yapmak gösterilebilir. Katz ve Kahn (1990) , Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nı kişinin kendi sergilediği tutumlar ile rollerine bağlı davranışlar arasındaki fark olarak tanımlamışlardır.

Meyer ve Allen, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın çalışanın kendisine biçilen rolün dışına çıkarak organizasyon için pozitif davranışlar sergilemesi demek olduğunu belirtmişlerdir.

Podsakoff ise Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'yı görev tanımların kapsamında bulunmayan, sergilenmediği durumlarda bireye eksi puan ya da davranış katmayan, kişinin kendi tercihleri sonucu meydana gelen, ayrıntılardan küçük nüanslardan oluşan ama organizasyonun yararına olabilecek davranışlar bütünü olarak tanımlamıştır.⁷⁴

Organ genel olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nı ordudaki askerlerin iş yapış şekilleri olarak tanımlamıştır. Organ, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nı kendilerine verilen görevi eksiksiz ve zamanında yerine getiren, iş arkadaşlarına karşılaştıkları sorunları çözmelerinde yardımcı olmak, gönüllü olarak kendisinden beklenenden fazlasına vermeye meyilli olmak, birbirleri hakkında dedikodu yapmamak ve iş arkadaşlarının hatalarını aramamak olarak özetlemiştir.⁷⁵

Organ (1988) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın aşağıdaki üç temel noktayı esas aldığından bahsetmiştir. İlk olarak *“isteğe bağlı olması, resmi ödül sistemleri tarafından açıklanmaması”* ve son olarak da *“organizasyonun çıkarlarını gözetmesidir.”*

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, resmi ödül sistemleri tarafından açıkça tanımlanmayan, yapılması zorunlu olmayan, gönüllülük esasına dayalı ve sergilenen davranışların organizasyonun yararına olduğu davranışlar topluluğu olarak nitelendirilebilir.⁷⁶

⁷⁴ Scott B. MacKenzie, Philip M. Podsakoff, “Do Citizenship Behaviors Matter More For Managers Than For Sales People ?”, **Journal Of Marketing Science**, Cilt.27, No.4, 1999, ss. 396-410.

⁷⁵ Bateman ve Dennis Organ, “Job Satisfaction And The God Soldier”, **Academy Of Management Journal**, Cilt.26, 1983, ss. 590-595.

⁷⁶ E. K. Kelloway, N. C. Loughl, J. Barling ve A. Nault, “Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate but Related Constructs”,**International Journal of Selection and Assessment**, Cilt.10, 2002, s. 143.

Bir kimse Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergiliyor ise bunun karşılığında herhangi bir ödül beklentisi içine girmez. Aynı şekilde örneğin bir çalışan işe yeni giren bir çalışana iş yapış şekilleri ile ilgili olarak yardımcı olmadığı için herhangi bir cezai yaptırımla karşılaşmaz. Bazı durumlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışının organizasyona olan pozitif yönde etkileri hemen karşımıza çıkmayabilir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı çalışan kişinin yaptığı işten keyif alması, iş yapış şekli, organizasyona olan bağlılığı ve organizasyon içerisindeki güven ve adalet duyguları ile ilişkilidir. Çalışan kişinin işten ayrılma, kariyerini aynı yerde devam etme ya da farklı seçenekleri devam ettirme gibi sorulara vereceği cevaplar yine Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgilidir.⁷⁷

Graham'ın yapmış olduğu çalışmalarda belirtildiği üzere itaat, sadakat ve katılım vatandaşlık davranışı sergilemenin kilit noktalarıdır. İtaat, kurallara bağlı olmayı onları aşmamaya özen göstermeyi belirtir. Sadakat, kendi iradesiyle ve isteğiyle toplumun yararına davranışlar sergilemektir. Katılım ise, bireylerin bir konu hakkında mevcut kural ve sistemlerin dışına çıkmadan katılım ve sahiplenme duygusunu hissetmeleri demektir.⁷⁸

Biçimsel rol davranışı, organizasyonlarda resmi ve açıkça tanımlanan kural, politika ve sistemleri içermektedir. Kısacası çalışandan sergilemesi beklenen ve istenen olağan davranışların bütünüdür. Bu tarz rol davranışları ödül sistemlerinde açıkça belirtilmiş durumdadır ve çalışan bu davranışları sergilemez ise bu ödüllerden mahrum kalacaktır. Ekstra rol davranışı ise, istenilenden daha fazlasını yapmaya yönelik, gönüllülük esaslı ve ödül sistemleri tarafından açıklanmayan davranışlardır.⁷⁹

Ayrıca Organ, bireylerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilemelerini yardım etme isteğinden kaynaklandığını ve bu güdü harekete geçince bu davranışı sergileme başladığını ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın kişinin organizasyon içerisindeki bir

⁷⁷Jeewon Cho, Fred Dansereau, "Are Transformational Leaders Fair? A Multi-Level Study of Transformational Leadership, Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors", **The Leadership Quarterly**, Cilt.21, 2010, ss. 409-412.

⁷⁸ Jill W. Graham, "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Cilt.4, 1991, ss. 249-270.

⁷⁹ Belinda Messer, Fiona A. White, "Employees' Mood, Perceptions of Fairness and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Business and Psychology**, Cilt.21, No.1, 2006, ss. 65-67.

başka kişiye yardım etme isteğinin ortaya çıkmasından sonraki sergilediği davranışlar olduğunu açıklamıştır.⁸⁰

2.1.2. Örgütsel Vatandaşlığın Tarihçesi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı literatür de ilk defa 1930 yılında Chester Bernard tarafından ele alınmıştır. Bernard bu çalışmasında diğer çalışmalardan farklı olarak biçimsel rol davranışlarının dışında ekstra rol davranışlarından bahsetmiştir. Daha sonraları Organ yaptığı çalışmalarına temel olarak bu araştırmalardan faydalanmıştır.

Bernard (1976), organizasyonlar içerisindeki işbirliklerinden söz etmiştir. Buradaki işbirliği kavramıyla bahsedilmek istenen *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*'nin temelindeki organizasyonu hedefe götürecek faydalı hareketlerde bulunma ile birebir aynıdır.

Katz ve Kahn ise (1966) gerçekleştirdikleri araştırmalarda, rol davranışları ile ekstra rol davranışları (kendinden istenilenin ötesinde bir şeyler yapma) kavramlarının birbirlerinden farklılıklarını ortaya dökmüşlerdir. Bu farklılıkları belirtirken, formal ödül sistemleri tarafından belirtilen ödüller rol davranışlarının sonucu olarak çalışanlara verilirken, farklı ödüller ise ekstra rol davranışı sergileyen çalışanlara verilmesini öne sürmüşlerdir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nin kişilikle olan ilişkisini Organ (1990), Penner (1997), adaletle olan ilişkisini Moorman (1993), Podsakoff (1996) araştırmışlardır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 1980'li yıllardan itibaren literatürde sıkça kullanılmaya başlamıştır. Yönetim bilimleri alanında başlangıçta *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*'ndan pek bahsedilmemiştir. Fakat daha sonraları ekstra rol davranışlarına olan ilginin çoğalarak artmasıyla beraber 1990'lı yıllarda *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* ile ilgili olarak yapılan çalışmaların hızla artmasına neden olmuştur. Yine de genel olarak ele alındığında *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* ile ilgili olarak literatür de yapılan çalışmaların henüz yeterli seviyeye geldiğinden söz edilemez.

⁸⁰ Philip M. Podsakoff, Scoot B. Mackenzie, Julie B. Paine, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the The Oritical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, Cilt.26, No.3, 2003, s. 516.

2.1.3. Örgütsel Vatandaşlığın Organizasyona Olan Faydaları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, organizasyon içerisindeki çalışanların iş tatminleri, motivasyonları performansları ve organizasyona olan bağlılıkları ile doğrudan ilgilidir. Çalışanların, vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri arttıkça organizasyon içerisindeki başarıları ve sorun çözme becerileri o oranda artacaktır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın organizasyon üzerinde etkisini açıklamak gerekirse ilk olarak *yardımlaşma duygusunu harekete geçirmesinden* bahsedilebilir. Yardımlaşma seviyesi arttıkça bilgiye ulaşılması ve paylaşılması o oranda kolaylaşacaktır. Aynı zamanda organizasyona yeni katılan bireylerin adaptasyon süreleri bu yardımlaşma ortamı sayesinde kısa tutulabilecektir. İkinci olarak *çalışanların yaptıkları işe karşı hissettikleri sorumluluktur*. İçerisinde bulunduğu organizasyona karşı sorumluluk duygusu taşıyan çalışanların ekstra rol davranışı sergilemeleri daha kolay olacaktır. Üçüncü ve son olarak da *çalışanların sergilediği pozitif ve olumlu davranışlardır*.⁸¹

Podsakoff ise Örgütsel Vatandaşlık Davranışın önemini belirtmek için iki noktanın üzerinde durmuştur. Birincisi, bu davranış sonucunda çalışanların performanslarında görülen pozitif yönlü gelişim ve bununla doğru orantılı olarak terfi ve ücret değerlendirme sistemleri tarafından değerlendirilmesidir. İkinci olarak *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın* direk olarak organizasyonun başarısına olan etkisidir.⁸²

2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

Literatür incelendiğinde, hedeflere ve davranışlara göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ayrılmaktadır. Hedeflere göre Örgütsel Vatandaşlık türleri de, birey hedefli davranışlar ve örgüt hedefli davranışlar olmak üzere kendi içerisinde ikiye ayrılmaktadır.

⁸¹ B. P. Niehoff, ve R. H. Moorman, "Justice As a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior" **Academy of Management Journal**, Cilt.36, s. 527

⁸² Chin-Yi Chen, "The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis", **Business Ethics**, Cilt.105, 1993, ss. 107-110.

Birey hedefli davranışlar; bireysel davranışlar, organizasyonun sahip olduğu imkânlar, yapılan işin gereklilikleri gibi değişkenlerin sonucunda ortaya çıkan ve bireylerin karşılıklı etkileşim halinde olmaları sonucunda sergilenen Örgütsel Vatandaşlık türüdür. Örgüt hedefli davranışlar ise organizasyonu hedeflerinden uzaklaştıracak olumsuz bir durumun ortaya çıkmasını engellemek ve organizasyon içerisinde bireyin en fazla faydayı sağlayabileceği ortamın yaratılmasını sağlayan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı türüdür.⁸³

Davranış tarzına göre oluşan Örgütsel Vatandaşlık türleri de kendi içerisinde iki ana başlık altında ele alınabilir. Olumlu Aktif Davranışlar ve Olumlu Sakınma Davranışları.

Olumlu aktif davranışlar, baskı ve stresle karşılaşmadan organizasyonu hedefe ulaştıracağına inanılan davranışları ifade etmektedir. Birey kendisini tamamen organizasyon ile bütünleşik hissedip sahiplenme duygusu yaşayarak kendinden beklenen davranışların ötesine geçme eğilimi göstermektedir. Örneğin, kendisine verilen herhangi bir sunumda hazırlaması gerekenden fazla bilgiler kullanmak ya da bir araştırma görevlisinden yola çıkacak olur isek not girişlerinin yapılması istenilen durumlarda not girişleriyle beraber raporlama yapmak bu duruma örnek olarak gösterilebilir.⁸⁴

Olumlu sakınma davranışları, organizasyon içerisindeki bireylerin organizasyonu aşağıya çekecek, negatif davranışlar sergilemekten uzak durmayı ifade etmektedir.⁸⁵

2.2. Dennis Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Boyutları

Literatürde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerine olan çalışmalara göz attığımızda herkesin üzerinde fikir birliği oluşturduğu bir noktanın bulunduğundan bahsetmek oldukça güçtür. 40'tan fazla *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* tanımından

⁸³ Steve Williams, Richard Pitre, "Justice and Ocblntentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment", **The Journal Of Social Psychology**, Cilt.142, 2002, s. 279.

⁸⁴ Ronit Bogler, Anit Somech, "Influence Of Teacher Empowerment On Teachers' Organizational Commitment and Ocbln Schools" **Teaching And Teacher Education**, Cilt.20, 2010, s. 281.

⁸⁵ Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.4, 2017, s. 43.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın çok boyutlu karmaşık bir yapısı olduğu anlaşılmaktadır.⁸⁶

Literatürde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı için Organ (1998)'ın beş boyuttan oluşan tanımlaması kullanılmıştır.⁸⁷

Bunlar; Özgecilik (**Altruism**), Sivil Erdem (**Civic Virtue**), Vicdanlılık (**Conscientiousness**), Nezaket (**Courtesy**), Centilmenlik (**Sportmanship**)'dir.

2.2.1. Özgecilik

Özgecilik, organizasyon ile ilgili karşılaşılan bir sorunla ya da işle ilgili olarak çalışana yardım etmeyi içeren, gönüllülük temelli davranışlardır.⁸⁸

Çalışanlar arasında en yeni olan, işe yeni başlamış ve işleyişle ilgili kafasında soru işaretleri olanlara işle ilgili olarak yardımda bulunmak en sık karşılaşılan özgecilik davranışlarından biridir. Özgecilik aslında “yardımlaşma” duygusunu yoğun olarak içeren bir kavramdır oluşturmaktadır. Literatürde pek çok araştırmacının *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*'nin özgecilik boyutunu yardımseverlik kavramı ile açıkladıkları görülmektedir.⁸⁹

Özgecilik boyutu sadece çalışanlara karşı sergilenen yardımseverlik davranışını içermez. Yardımda bulunulan kimse işle ilgili olarak herhangi bir yapıdan olabilir. Yapılan yardımın özgecilik boyutu kapsamında değerlendirilebilmesi için yapılan yardım organizasyon ile ilgili olmalı ve gönüllülük esasına dayanmalıdır.⁹⁰

⁸⁶ P. M. Podsakoff, S. B. Mackenze, J. B. Paine, D. G. Achrach, “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Oritical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, **Journal of Management**, Cilt.26 (3), 2006, ss. 513-561.

⁸⁷ Stefanie K. Johnson, Courtney L. Holiday, “Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: Distributive Justice or Injustice?”, **J Business Psychol**, Cilt.24, 2009, ss. 409-418.

⁸⁸ D. W. Organ, “The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour”, **Research in Organizational Behaviour**, Cilt.12, 2010, ss. 43-72.

⁸⁹ J. W. Graham, “An Essay On Organizational Citizenship Behavior”, **Empl. Responsib. Rights Journal**, Cilt.4, 1991, s. 249-270.

⁹⁰ Shenjlang Mo, Junq iShi, “Linking Ethical Leadership to Employees' Organizational Citizenship Behavior: Testing the Multilevel Mediation Role of Organizational Concern”, **Journal Of Business Ethics**, Cilt.10, 2003, ss. 105-117.

2.2.2. Nezaket

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutlarından biri olan nezaket kavramı, organizasyon içerisindeki insanların işlerini etkileyecek davranışlar içerisinde bulunmadan önce onları bilgilendirmek demektir.⁹¹

Organ'a göre nezaket boyutu danışma, önceden bilgilendirme bir konu hakkında hatırlatmada bulunma gibi davranışları içermektedir. Bir problemin oluşmasını önceden engelleme kapsamına giren bütün davranışlar nezaket boyutu ile ilişkilidir.

Nezaket boyutunu özgecilik boyutundan ayıran en önemli özelliği gelecekte organizasyonun karşılaşılabileceği problemleri daha problem ortaya çıkmadan engellemeye yönelik olmasıdır. Diğer boyutlar ele alındığında ise sorunlar ve problemlere odaklanmanın dışında organizasyonun sergilediği performansı arttırmaya yöneliktir.⁹²

2.2.3. Centilmenlik (Sportmenlik)

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının centilmenlik boyutu, organizasyon içerisinde işi yapılışı aşamalarıyla ilgili olarak yaşanan olumsuz durumlara karşı, şikâyet etmeden ve pozitif bir tutum sergileyerek kendisinden beklenen işi yapmaya devam etmeyi ifade eder.⁹³

Centilmenlik boyutunun hayat bulduğu nokta sorunları kafaya takmadan yola devam etmektir. Bu boyut çalışanların problemleri sorun edip büyütmeden ve karşılaşılan sıkıntılara anlayışlı bir şekilde yaklaşımlarını içerir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının centilmenlik boyutu, organizasyon içerisindeki bireylerin organizasyona ve işe olumlu bir bakış açısından yaklaşarak problemleri büyütmemesi anlamına

⁹¹ Deluga, J. Ronald, "The Relation Between Trust in Supervisor and Subordinate OCB", **Journal of Military Psychology**, Cilt.7, No.1, 1995, ss. 1-16.

⁹² McKenzie, Philip Podsakoff, "Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity As Determinants of Managerial Evaluations of Salesperson", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Cilt.50, 1991, ss. 123-150.

⁹³ Sebahattin Yıldız, "Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü", **Ege Akademik Bakış**, Cilt.14, 2003, ss. 200-208.

gelmektedir. Herşeyi olumlu tarafından yakalama içgüdüğü bu kavramın ana fikrini oluşturmaktadır.⁹⁴

2.2.4. Vicdanlılık (Üstün Görev Bilinci)

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın vicdanlılık boyutu, organizasyon içerisindeki çalışanların kendilerinden sergilemeleri beklenen minimum rol davranışlarından daha fazla çaba sergilemeye gönüllü olmalarını ifade eder. Yani gerekli ve yeterli olandan bir basamak daha fazlasını ortaya koymaya çalışmaktır.⁹⁵

Organ ise bu boyutu, çalışanların kendilerinden istenenin ötesinde davranışlar sergilemeleri şeklinde tanımlamış ve bir düzene uygun olarak davranma, iş saatlerine uygun olma, izin sürelerini aşmama gibi davranışları bu boyuta örnek olarak göstermiştir.

Vicdanlılık boyutu organizasyon içerisinde çalışanların koyulan kurallara ne derece uydukları ile ilgilidir. Vatandaşlık davranışı denetimin olmadığı, izlenmediğini düşünülen durumlarda bile kurallara uymak ile açıklandığından vicdanlılık boyutu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kapsamında değerlendirilmektir.⁹⁶

Literatür incelendiğinde bazı araştırmacıların özgecilerlik boyutu ile vicdanlılık boyutunu karıştırdıkları görülmektedir. Bunun nedeni her ikisinin de temelini yardımseverlik davranışı tarafından oluşturulmasıdır. Fakat özgecilerlik boyutunun daha çok insan odaklı olduğu, vicdanlılık boyutunun ise genel anlamda organizasyonun tamamını hedef aldığı noktasına dikkat edilmelidir.⁹⁷

⁹⁴ Dennis W. Organ, Chen Bo Zhong, Jiing-LihFarh, "Organization Citizenship Behavior in People's Republic Of China", **Organization Science**, Cilt.15, 2004, ss. 241-253.

⁹⁵Dennis W.Organ, "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", **Research In Organizational Behavior**, Cilt.12, 1990, s. 47.

⁹⁶ Dennis W. Organ, "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up", **Human Performance**, Cilt.10, 1995, ss. 85-97.

⁹⁷ Gary P. Latham, Daniel P. Skarlicki, "Criterion-Related Validity of the Situational and Patterned Behavior Description Interviews With Organizational Citizenship Behavior", **Human Performance**, Cilt.8, No.2, 1995, s. 6.

2.2.5. Sivil Erdem

Sivil erdem boyutu, organizasyon içerisindeki bireylerin sahip oldukları beceri ve yetenekleri teknolojik gelişmeler doğrultusunda geliştirmeleri ve organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi doğrultusunda kullanmaları davranışını içermektedir. Literatürde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili olarak sivil erdem boyutundan ilk kez 1991 yılında Graham bahsetmiştir. Graham (1991)'a göre sivil erdem, organizasyon içerisindeki bireylerin organizasyonun alacağı kararlara, stratejilere ve yeniliklere hiç itirazsız ve istekli olarak katılımı demektir.⁹⁸

Organ ise Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın bu boyutunu, organizasyon ile ilgili olarak bütün konulara mümkün olan en üst katkıyı ilgiyi göstermek olarak tanımlamıştır.

Çalışanların, organizasyon ile ilgili olarak bir konuda açıkça fikirlerini beyan etmeleri ve karşılaşılabilecekleri olası bir dirence karşı fikirlerini savunabilmeleri, hiç akla gelmeyen ve radikal değişiklik önerileri getirebilmeleri sivil erdem boyutu kapsamında değerlendirilmektedir. Sivil erdem boyutu, organizasyonla ilgili hayati önemli kararlara direk olarak katılım ve organizasyonun gelişimine destek olup içsel ve dışsal faktörlerle ilgili olarak bilgi sahibi ve duyarlı olunması ile ilgilidir.⁹⁹

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bileşenleri

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramının, organizasyon içerisinde bireyler tarafından sergilenebilmesi için çalışanın davranışları, karakter yapıları ve liderin uyguladığı yönetim şekli üzerinde durulması gerekmektedir.¹⁰⁰

⁹⁸ P. Podsakoff, Moorman, "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", **Leadership Quarterly**, Cilt.1, ss. 110-129.

⁹⁹ K. T. Dirks ve D. L. Ferrin, "Trust in Leadership: Meta Analytic Findings and Implications For Research and Practice", **Journal of Applied Psychology**, Cilt.87, s.s. 611-628.

¹⁰⁰ D. W. Organ ve K. Ryan, "A Meta Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", **Personnel Psychology**, Cilt.48, 1995, s.s. 775-802.

2.3.1. Kişisel Bileşenler

Genel anlamda kişilik, bireylerin karşılaştıkları durumlara tepki veriş şekillerinde gizlidir. Bireyler kişilik özelliklerini içerisinde buldukları organizasyona da yansıtırlar. Organizasyon içerisinde karşılan bir durum karşısında çalışanların sergileyeceği davranışlar kişilikleri ile alakalıdır. İşte bu yüzden kişilik özellikleri dolaylı yoldan bile olsa Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgilidir.

2.3.1.1. İş Tatmini

Çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları çok önemlidir. İş tatmini, çalışanın işine ve işinin gereklerine göre sergilediği yeterlilik duygusudur. Eğer bir çalışan iş tatmini yaşıyor ise organizasyon içerisinde olumlu ruh hali sergilediğinden, tam tersi bir durumda ise olumsuz ruh hali takındığından bahsedilebilmektedir.¹⁰¹

İş tatminini sadece performans açısından değerlendirmek sağlıklı bir bakış açısı değildir. Organizasyon içerisindeki bireylerin turnover sürelerinin fazlalığı yapıcı bir durum değildir.

İş tatmini yaşayan bir birey, organizasyon içerisinde herkesle iyi geçindiği gibi başka iş arayışları içerisinde de bulunmaz. Çalışmaktan keyif alan ve daha üst kariyer beklentileri olan çalışan ekstra rol davranışı sergileme eğilimine girerek Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergiler.¹⁰²

¹⁰¹ M. Shiela, "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior and Work Performance Among Commission Sales People", **Journal Of Applied Psychology**, Cilt.72, 1987, ss. 615-621.

¹⁰² Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences", **Sage Publications**, Thousand Oaks, London, 2006, ss. 5-11.

2.3.1.2. Çıkarıcılık

Çıkarıcılık kavramıyla anlatılmak istenen olgu, aynı ortamda beraber iş yapılan çalışma arkadaşlarına duyulan güvensizlik ve bencilce kendini düşünmektir.¹⁰³

Ayrıca çıkarıcı kimseler organizasyon içerisinde sadece kendi menfaatlerine olacak şekilde davranma eğilimi gösterip ortak vizyon, ekstradan çaba sarf etme, hedefler gibi konulara mesafeli ve ilgisiz yaklaşırlar.

Çıkarıcı bir insan bireysel düşünür, gözü kendi isteklerinden başka bir şey görmez ve o şekilde hareket eder. Bu durumun doğal sonucu olarak da organizasyon hedefleri başarının uzağında kalır. Çalışanın karakterindeki çıkarıcılık özellikleri o kimsenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilemesini engeller.¹⁰⁴

2.3.1.3. Bağlılık

Organ (1990), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile bağlılık arasındaki ilişkiyi, bireyin bağlılık durumunun davranışlar ile ilgili olduğundan bahsetmiştir. Bağlılık kavramını araştırdığımızda bazı araştırmacılar bir tutum, kimileri ise davranış olarak tanımlamışlardır. Tutumlar; bireylerin karşılaştıkları herhangi bir durum karşısında ya da bir nesne ile ilgili olarak takındıkları olumlu ya da olumsuz görüşler olarak tanımlanmaktadır. Örnek vermek gerekirse yeni aldığımız sıfır kilometre arabamızı çok sevmemiz gösterilebilir.¹⁰⁵

Davranışlar ise, bireyin zihninde mevcut durum ve gelecekteki fırsatları canlandırmasıdır. Bireyler, kendilerini hedefe ulaştıracak davranışlar sergileme eğilimine girerler. Fakat her davranışın bağlılık oluşturacağını söylemek çok gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır.¹⁰⁶

¹⁰³ Vildan Hilal Akçay, "Örgütlerde İş Rolü Algıları, Sinizm ve Algılanan Performans Arasındaki İlişki", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Özel Sayı, ss. 477-480.

¹⁰⁴ Yuhung Shin, "CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength and Collective Organizational Citizenship Behavior", **Journal Of Business Ethics**, Cilt.108, 2004, ss. 300-310.

¹⁰⁵ M. John, "Dimensions That Make A Difference: Examining The Impact Of In-Role and Extra Role Behavior on Supervisory Ratings", **Journal Of Applied Psychology**, Cilt.79, 2004, ss. 99-107.

¹⁰⁶ Githa Kanisin Overton, Ronald MacVicar, "Requesting a Commitment to Change: Conditions That Produce Behavioral or Attitudinal Commitment," **Journal of Continuing Education in the Health Professions**, No:2, 2008, s. 61.

Literatürde yer alan bazı bağlılık tanımlarına aşağıdaki tablo 4’de yer verilmiştir.

Tablo 4.

<i>Bağlılık Tanımları</i>	
	Bir hedef doğrultusunda hedeflenen amaca ilerlemek üzere hedefler birliğini oluşturmaktır. (Nick Oliver, 1990)
	Bireyin içerisinde bulunduğu organizasyonlara devam etmesini sağlayan davranış ve inançlardır. (Gerald R. Salancik,1977)
Bağlılık;	Adaletin güvenilirliğinin sorgulandığı, belirsizliğin hâkim olduğu bir noktada davranışların sürekli ve düzenli olarak belirli bir noktaya yönlendirilmesini sağlayan bir olgudur. (Yuh Yung Shin,1995)

2.3.2. Çevresel Bileşenler

Organizasyonların içerisinde buldukları çevresel faktörler Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme noktasında önemli bir değere sahip olabilmektedir. Aşağıda birkaç ana madde ile bu durumu belirtilecektir.

2.3.2.1. Örgüt Değerleri

Literatür incelendiğinde örgüt değerleri ile *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* arasındaki ilişkinin çok yoğun olduğu anlaşılabilmektedir. Yapılan araştırmaların sonuçları birbirinden farklıdır fakat hemen hemen hepsi bireylere karşı yapılan olumlu davranışların aynı şekilde cevap bulduğu noktasında birleşmiştir.¹⁰⁷

Çalışanlar için yöneticileri için ne derece önemli olduklarını bilmek, değerli ve vazgeçilmez olduğunu hissetmek ve organizasyona kattıkları değerini üst düzey

¹⁰⁷ Yuh Yung Shin, "Ceo Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength and Collective Organizational Citizenship Behavior", *J. Business Ethics*, Cilt.108, 2012, ss. 299-312.

yöneticiler gözünde fark edildiğini görebilmek son derece önemlidir. Yukarıda bahsedilen duygulara “Algılanan Örgütsel Destek” adı verilmektedir.¹⁰⁸

Aynı zamanda organizasyon içerisinde paylaşılan değerlerin oluşması çalışanlar için oldukça önemlidir. Çalışanlar ile organizasyon arasında amaç, değer ve ahlak birliğinin sağlanabildiği noktalarda çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme eğilimleri daha da artacaktır.

Eğer çalışanların organizasyon içerisinde desteklenip önemsendikleri konusundaki algıları olumlu ve güçlü ise organizasyon ile arasında duygusal bir bağ oluşmakta, kendini organizasyona bağlı hissetmekte ve kendisini organizasyona karşı bir anlamda borçlu olarak görmektedir. Bu durumun doğal sonucu olarak da daha çok Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme eğilimi göstermektedir.¹⁰⁹

2.3.2.2. İşin Özellikleri

İş ile ilgili özellik denilince akla ilk olarak işin tanımı, önemi, yapılış şekli ve geri bildirim kavramları gelmektedir.

Organ işin özelliklerinin iş tatmini ile olan ilişkisini araştıran çeşitli çalışmalarda bulunmuştur. İşin özelliklerinin direk olarak iş tatminini etkilediğinden yola çıkarak işin özelliklerinin dolaylı olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nı etkilediğinden söz edilebilir. Bu ilişkiye göre, işin özellikleri kendisine uyan bir çalışan yüksek iş tatmini duygusu yaşayacaktır. Bu durumun doğal sonucu olarak daha çok gönüllü davranış sergileme yoluna giderek Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileyecektir.¹¹⁰

Van Dyne ve arkadaşları sürekli kontrolün ve geribildirim olmadığında bir ortamın bağlılığı arttırdığı noktasına dikkat çekmişlerdir. Bir örnekle bu durumu açıklamak gerekirse, çalışanın yaptığı işle ilgili olarak küçük bir detayın organizasyonun hedefe ulaşabilmesi üzerindeki etkisini fark ettiğinde kendisini organizasyona daha bağlı

¹⁰⁸ L. J. Williams, “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors”, **Journal Of Management**, Cilt.17, 1991, ss. 601-617.

¹⁰⁹ Moorman, R. H. Blakely, G. L. Niehoff, B. P., “Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behaviour?”, **Academy of Management Journal**, Cilt.41, No.3, 1998, s. 351.

¹¹⁰ D. W. Organ, “Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome”, **Lexington, MA: Lexington Books**, 1988.

hissedecek ve sorumluluk duygusu oluşturarak *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* sergileme yönünde büyük bir istek duyacaktır.

2.3.2.3. Liderin Özellikleri

Liderin sahip olduğu kişisel özelliklerin organizasyon içindeki bireyler üzerindeki etkisi pek çok araştırmaya konu olmuştur.

Hedefe yöneltme, inanç aşılama, beraber hareket edebilme ve takip edilebilme gibi olguların izleyicilerin kafasında yer edinebilmesi için lider, sahip olduğu hem doğuştan gelen hem de sonradan kazanılan özelliklerinden faydalanır. Bu özellikler bazen fiziksel bazen karizmadan kaynaklı olabilir.

Liderin sahip olduğu karizma ve güdüleme yetisi bireylerin *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* sergileme eğilimini doğrudan arttırmaktadır. İzleyicilerin liderin pozitif özelliklerinden kaynaklanan güven, hayranlık, bağlılık gibi duygular onların ekstra rol davranışı sergilemelerine yol açar. Liderin özelliklerinden kaynaklanan güven duygusu izleyicinin kendisini onla özdeşleştirmesine ve daha fazladan fedakarlık yapmasına yol açacağından bu duygu da onun *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* sergileme noktasına sebep olur.¹¹¹

Organizasyonu hedefe ulaştırma yolunda izleyicilerinin organizasyona olan bağlılıklarını arttırma, vizyonu benimsetme liderlerin karşılaştıkları en önemli sorunların başında gelmektedir. Bu noktada kişisel özelliklerini devreye sokarak, izleyicileri istedikleri yöne doğru hareketlendirme konusunda başarılı olurlar.¹¹²

¹¹¹Cem Cüneyt Aslantaş, Işıl Pekdemir, "An Emprical Study On The Assosiations Among Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.1, 2007, s. 269.

¹¹² Pablo Ruiz Palomino, Ricardo Martinez Canas, "Ethical Culture, Ethical Intent, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating and Mediating Role of Person Organization Fit", **Journal Of Business Ethics**, Cilt.120, 2013, ss. 95-108.

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorileri

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramını daha iyi idrak edebilmek için literatür de yer alan bazı teorileri incelemek faydalı olacaktır. Aşağıda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı teorileri açıklamaları ve örnekleri ile derinlemesine analiz edilmiştir

2.4.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi özünde organizasyon içerisinde yetki kullanımını elinde bulunduran kişilerin çalışanlar ve genel durum ve akışlar ile alakalı konularda adaletli ve tutarlı kararlar almaları esasına dayanır.¹¹³

Bu teori ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ise gönüllülük esasına dayanan ekstra rol davranışları vesilesi ile sosyal bir etkileşim noktasında kesişmektedir. Sosyal değişim ile söylenilmek istenen organizasyon içerisinde çalışan bireyler liderin ve dolayısıyla organizasyonun kendisine kattığı değerler ve imkânlar dâhilinde organizasyona bağlılığı arttırarak organizasyona fayda sağlayacak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilemektir.¹¹⁴

2.4.2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi, organizasyon içerisindeki bireylerin güven, destek, problem çözme, motive etme ve takdir edilme gibi uygulamalar ile beceri yetenek ve yüzde yüzlerini organizasyon yararına kullanmalarını sağlama esasına dayanır.

Adalet ve eşitlik algılamalarında izleyicilerin özellikle üzerinde durdukları noktalar ödüllerin nasıl dağıtıldığı, dağıtım kararlarının hangi kriterler eşliğinde verildiği ve bireyler arasındaki karşılıklı iletişim olarak belirtilmiştir.¹¹⁵

Lider, sarf edilen emek ve alınan neticeyi birebir olarak kıyaslayacak ve özellikle maddi konularda adaletsiz davranıldığını düşünen çalışan bu durumun düzeltilmesi

¹¹³ Harun Şeşen, Nejat Basım, "Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi", **ODTÜ Geliştirme Dergisi**, Cilt.37, ss. 175-179.

¹¹⁴ Yasin Keleş, Pelit Elbeyi, " Otel İşletmesi İş Görenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.5, s. 26.

¹¹⁵ Melek Çetinkaya, Sevcan Çimenci, " Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, V.12, ss. 240-255.

için ekstradan motive olarak gayret sarf edecektir. Organizasyon içerisinde eşit ve adaletli bir davranış olmadığını düşünen çalışan daha az emek sarf edecek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme eğilimi göstermekten kaçınacaktır.¹¹⁶

2.4.3. Vekâlet Teorisi

Vekâlet (agent) teorisinin ana fikrini oluşturan unsur vekâlet maliyetidir. Bu terim organizasyon içerisindeki bir bireyin yapmakla yükümlü olduğu işi yerine getirirken kontrol altında tutulması ve yönlendirilmesi için katlanılan maliyet demektir.¹¹⁷

Organizasyon içinde yönetici bir işi yaptırmak için birilerini görevlendirir. Fakat bu noktada bu görevlendirmeyi alan çalışan organizasyonun yararının önüne kendi kişisel çıkarını, hırslarını koyabilir. Bu durumun önlenmesi için bu bireylerin kontrol edilmesi gerekir. Bu kontrol içinde katlanılan bir maliyet söz konusudur. Organizasyon içerisinde çalışan bireyin *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* sergileme eğilimi yüksek ise doğal olarak bencillikten uzaklaşmakta ve bu da vekâlet maliyetini düşüren bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.¹¹⁸

2.4.4. Karşılıklılık Norm Teorisi

Karşılıklılık norm teorisi (The Norm of Reciprocity), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın kuramsal temelini oluşturan teorilerin başında gelmektedir. Gouldner (1960) tarafından oluşturulmuştur.¹¹⁹

Bu teoriye göre organizasyon içerisindeki bireyler elde ettikleri faydaya göre olumlu pozitif davranış sergileme eğilimine girmektedirler. Karşılıklılık koşulunun sağlanması iki durumun oluşmasına bağlıdır. Çalışan ya kendisine pozitif davranışta bulunana aynı şekilde karşılık vermeli ya da pozitif davranışa negatif karşılık

¹¹⁶ Yasin Keleş, Elbeyi Pelit, "Otel İşletmesi İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.5, ss. 26-27.

¹¹⁷ Cem Harun Meydan, Memduh Beğenirbaş, "Duygusal Emegın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.14, ss. 165-172.

¹¹⁸ Tamer Koçel, "İşletme Yöneticiliği", **Beta Yayınları**, 1989, ss. 417-419.

¹¹⁹ Sait Gürbüz, Özgür Ayhan, Mahmut Sert, "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt.31, 1995, ss. 65-70.

vermemelidir. Bireye yapılan pozitif davranışın o kişiye sağladığı fayda o kişinin o davranışa ne kadar ihtiyacı olduğu ile ilgilidir.¹²⁰

Kısaca özetlemek gerekirse organizasyon içerisinde eşit, adil ve tutarlı bir yönetimin var olduğuna inanan çalışan karşılıklılık norma göre buna bir karşılık vermek isteyecek ve bu da Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilemesine neden olacaktır.

2.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkili Kavramlar

Literatür incelendiğinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışınının tamamını ya da belli bir boyutunu kapsayan pek çok kavrama rastlanmaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını ifade eden kavramlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

2.5.1. Örgütsel Spontanlık (Organizational Spontaneity)

Literatür detaylı olarak incelendiğinde bu kavramdan ilk bahsedilen kişinin 1964 yılında Katz olduğu görülmektedir. Organizasyonun sağlıklı bir şekilde yoluna devam edip uzun dönemde sürdürülebilir bir büyüme oranı yakalayabilmesi için Katz üç koşulun sağlanması gerektiğinin altını çizmiştir. Birinci olarak *işe uygun kişilerin temin edilmesi*, ikinci olarak *çalışanın performans olarak yeterli olması* ve son olarak da *çalışanın dışarıdan bir etki olmadan (spontan) davranışlar sergilemesidir*.¹²¹

Örgütsel spontanlık organizasyon içerisindeki dayanışma sergileme eğilimini arttıran, sistemin işleyişine olumlu katkılar sağlayan, organizasyonun vizyon ve misyonuna uyumlu ve genel olarak imajını arttıran davranışlar sergilemek demektir.¹²² İş arkadaşlarına yardımcı olma, iyi niyetle yaklaşma, kurumu koruma, yapıcı eleştirilme bulunma bu tür davranışlara örnek olarak gösterilebilir.

¹²⁰ Sait Gürbüz, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.3, s. 53.

¹²¹ Daniel Katz, "The Motivational Basis Of Organizational Behavior", **Behavioral Science**, Cilt.9, 1964, s. 131.

¹²² Dennis Organ, Mary Konovsky, "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", **Journal Of Applied Psychology**, Cilt.74, 1989, s. 157.

2.5.2. Prososyal Rol Davranışları

Prososyal Davranışlar, çalışanların kendi görev ve sorumluluklarını yaparlarken içerisinde buldukları ortamın huzur, birlik ve beraberliğini gönüllü olarak sağlamaya yönelik davranışlardır. Bu davranışlar, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutlarından olan Özgecilik kavramı ile birebir ilişkilidir.¹²³

Prososyal örgütsel davranışlar, “fazladan rol” (extra-role) ve “tanımlanmış rol (role-prescribed) davranışları şeklinde ikiye ayrılır. Fazladan rol davranışları, tanımlanmış rol davranışlarının tersine, biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır.¹²⁴

Brief ve Motowildo (1986) *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*'nın gelişimde rol oynayan prososyal davranış ve örgütsel spontanlık (Spontane) davranışı kavramlarını kullanmışlardır. Prososyal Davranışı bireylerin örgütsel hedeflere ulaşmada kendiliğinden ve gönüllü olarak yaptıkları davranışlar olarak tanımlamıştır. Organ ise Spontan Davranışı, örgütteki işbirliğini artıran sistemin faaliyetlerini koruyan ve örgütün imajını yükselten olumlu davranışlar olarak tanımlamıştır

Organizasyonlarda sağlıklı bir ortamın ve uyumun yakalanabilmesi için iletişim, birbirini anlama ve karşılıklı güven ortamının yaratılması son derece önemlidir. Biçimsel olmayan ilave rol davranışları ile bireyler arasındaki iletişim sağlıklı bir şekilde kurulabilmektedir. Bu noktada bu davranışlar organizasyona fayda sağlamada önemli bir yer tutmaktadır.¹²⁵

Bu kavramlar arasında benzerlikler olduğu kadar çeşitli noktalarda bazı ayrışmalarda görülmektedir. Örneğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları hem formal hem de formal olmayan davranışları kapsarken prososyal davranışlar sadece formal olmayanları içermektedir. Bu iki kavramın farklılaştığı diğer nokta ise Örgütsel Vatandaşlık Davranışının organizasyonu ileriye taşımaya yönelik, yarar ve fayda

¹²³A. P. Brief, S. J. Motowidlo, “Prosocial organizational behaviors”, **The Academy of Management Review**, Cilt.11, 2006, ss. 710-725.

¹²⁴Mario Solino, Begona A. Farizo, “Personal Traits Underlying Environmental Preferences: A Discrete Choice Experiment”, **Personal Traits & Environmental Preferences**, 2014, Cilt.9, Sayı.2, s. 2.

¹²⁵Dennis Organ, “Its Construct CleanUp Time”, **Human Performance**, Cilt.10, ss. 86-95.

sağlayacak davranışlar olması ama prososyal davranışların bunun aksine organizasyonun zararına olabilecek davranışları da kapsamaktadır.¹²⁶

Organizasyonu hedefe ulaştırma noktasında prososyal davranışlar önemli bir görev almaktadırlar. Çalışan bireyler huzurlu, adaletli ve değer verilen bir ortam içerisinde oldukları duygusunu yaşarsa doğal olarak organizasyonu destekleyici ve geliştirici davranışlar sergileme eğilimi gösterecektir.

2.5.3. Psikolojik Kontratlar

Psikolojik kontratlar, yasa koyucular tarafından düzenlenen resmi yazışmaların ötesinde işveren ve iş gören arasında gerçekleşen, karşılıklı saygı esasına dayanan, iki tarafın iyiliği için düzenlenen yazılı olmayan sözleşmeleri ifade etmektedir. Genel olarak geçmiş ilişkiler ve yaşanan deneyimler ışığında oluşturulurlar. Sürekli değişim gösteren karmaşık yapıları mevcuttur. Duygusal içeriklidirler.¹²⁷

Psikolojik kontrat, çalışan ve işveren arasında, belirtilen kurallar çerçevesinde yazılı olmayan ve kapalı anlaşmalardır.

Psikolojik kontrat özünde iş sözleşmelerinde yer alan esaslardan meydana gelir. Karşılıklı meydana gelen güven duygusu bu kontratların özünü oluşturmaktadır. Belirsiz ve tam net olarak ifade edilemeyen hususlar psikolojik kontratlar ile açığa çıkarılır.¹²⁸

2.5.4. İzlenim Yönetimi

İzlenim Yönetimi, organizasyon içerisindeki bireylerin ortam içerisindeki durumunu iyileştirmek ve saygı kazanmak için kendi yeteneklerini diğerlerini

¹²⁶ Arthur Brief, Stephan Notowidlo, "Prosocial Organizational Behaviors", **Academy Of Management Review**, Cilt.11, 2006, ss. 710-725.

¹²⁷ Sandra Robinson, "Trust And Breach Of Psychological Contract", **Administrative Science Quarterly**, Cilt.41, 1996, ss. 574-599.

¹²⁸ Sels, L. Janssens, M. ve Van Den Brande, "Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions" **Journal of Organizational Behavior**, Cilt.25, ss. 461-488.

etkilemek için rol yaparak kullanmasını ifade etmektedir. Burada bir sahtecilik ve menfaat elde etme tutkusu ön plandadır.¹²⁹

İzlenim yönetiminin özünde, çalışanların rol yaparak yöneticilerin gözlerini boyamaya çalışmaları ve bu durumun sonucunda kendilerine fayda sağlamaya çalışmaları yatmaktadır.

İzlenim yönetimi, bir tür stratejik davranışlar kümesidir. Bazı çalışanlar yöneticilerinin gözüne girebilmek için onların yaptıkları her hareketi abartı katarak övme yolunu seçerler. Literatürde buna yönetici odaklı izlenim yönetimi adı verilmektedir. Bir diğer strateji ise kendi odaklı izlenim yönetimidir. Bu durumda çalışan işi en iyi yapanın kendisi olduğunu göstermeye çalışarak ekstra rol davranışı sergiler.¹³⁰

2.5.5. Rol Davranışları

Rol davranışları “tanımlanmış rol davranışları” ve “tanımlanmamış rol davranışları” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Tanımlanmamış rol davranışları ile ifade edilmek istenen resmi rol tanımlarında yer almayan organizasyon yararına olan davranışlardır. Yani çalışan gönüllülük esasına dayalı olarak iş tanımlarında bulunmayan davranışlar sergilemesidir. Tanımlanmış rol davranışı ise iş tanımlarında yer alan ve işin yerine getirilmesi için mecbur olunan davranışlardır. Rol kelime anlamı olarak çalışanın diğer çalışanlar ile karşılıklı iletişimlerinde sırasında sergilediği davranışlar demektir.¹³¹

2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının organizasyon içerisinde görülmesi durumunda ortaya çıkacak sonuçlardan ilki organizasyonun verimliliğini pozitif olarak

¹²⁹ Mark Bolino, James Bloodgood, "Citizenship Behavior & The Creation Of Social Capitalism", **Academy Of Management Review**, Cilt.27, 1977, ss. 505-522.

¹³⁰ Akif Tabak, Nejat Basım, İlker Tatar, "İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü", **Ege Akademik Bakış**, Cilt.10, ss. 540-555.

¹³¹ Elizabeth Wolfe Morisson, "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective", **Academy of Management Journal**, Cilt.37, 1994, ss. 1543-1550.

etkilemesidir. Ayrıca hızla değişen çevre koşullarına uyum kolaylaşır. Etkinlik ve verimlilik artar. Uzun dönemde çalışanların organizasyon içerisinde kalmasını sağlar. Organizasyonun uzun dönemde yaşamasını, kısa dönemde hedefe varmasını sağlar.

Günümüzde pek çok çalışan, karşılıklı güvene dayalı ilişkilerin kurulduğu, şeffaf, açık yani bir başka değişle örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilendiği organizasyonlara dâhil olmayı istemektedir. Bu tarz yapılarda çalışan bireyler kişiler gelişimleri ve karşılaştıkları problemler noktasında daha fazla yardım almaktadırlar.

Kendilerine değer verildiğini hissedip, fikirlerinin dikkate alındığını fark eden çalışanlar bu tarz yapılarda uzun dönemde çalışmak ve kendilerinin yüzde yüzünü vermeye meyillidirler. Bir başka ifade ile söyleyecek olursak, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının sergilendi yapılarında çalışanlar işten ayrılma gibi bir fikirle çok fazla yüzleşmemektedirler.¹³²

Çalışanların özellikle birebir olarak müşteri ile temas ettiği yapılarda, hizmet kalitesi ve müşteri tatmininin sağlanması noktasında çalışanların tutum ve davranışları kilit derece öneme sahiptir. Yöneticilere bu noktada düşen görev, çalışanın müşterinin beklentilerine cevap verebilecek nitelik ve psikoloji içerisinde olmasını sağlamaktır.¹³³

Tezin bu ikinci kısmında araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı; gelişimi, teorik altyapısı, benzer ve açıklayan kavramlar ve yaygın olarak kullanılan ölçekler altbaşlıkları dâhilinde detaylı olarak analiz edilmiştir. Ayrıca literatür taraması yapılmış olup tezin son kısmındaki ekler kısmında yer almaktadır.

¹³² Sheng Hwang Chen, Hsing YiYu, Hsiu Yueh Ysu, Fang Chen Lin, Jiunn Horng Lou, "Organizational Support, Organisational Identification and Organisational Citizenship Behaviour Among Male Nurses", **Journal of Nursing Management**, 2013, Sayı.21, ss. 1077-1080.

¹³³ E. W. Morrison, "Organizational Citizenship Behavior As A Critical Link Between HRM Practices and Service Quality", **Human Resource Management**, 1996, Cilt.35, Sayı.4, ss. 495-496.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırma kapsamında yapılan detaylı analizler ve araştırma modeli, hipotez ve araştırma kısıtları gibi kavramlar aşağıda alt başlıklar halinde detaylı olarak incelenecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi

Küreselleşmenin yeniden organize ettiği dünyanın etkisiyle değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için işletmeler, sürekli değişimlerin yaşandığı ve çalışanlarında bu duruma ayak uydurabilmeleri gereken birbirleri ile sürekli ilişki halinde olan yapılar haline gelmişlerdir. Bu değişimi anlayıp ona uyum sağlamanın yolu, liderlik tarzlarının doğru bir şekilde ifade edilmesinden geçmektedir. Hangi alanda olursa olsun günümüzde faaliyet gösteren işletmelerin kullandıkları yöntem ve stratejiler hemen hemen birbirleri ile aynıdır. Bu noktada farklılığı ya da bir adım öne geçmeyi sağlayan unsur işletmelerin sahip olduğu insan ve dolayısıyla uygulanan liderlik tarzıdır.

Araştırmanın amacı, dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin, çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme eğilimleri üzerindeki ilişkisini araştırmaktır.

Araştırmanın kapsamını İstanbul'da yer alan bir Vakıf Üniversitesi'ndeki İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, İletişim

Fakültesi, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi'nde çalışmakta olan akademisyenler oluşturmaktadır. Akademisyenlerin mevcut durumları ve kariyer hedefleri açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilemeye müsait oldukları düşünüldüğü için araştırma kapsamında akademisyenler tercih edilmişlerdir. Araştırmada akademisyenlere, Rektörlerini düşünerek sorulara cevap vermeleri istenilmiştir.

Beş Fakülte de çalışmakta olan toplam akademisyen sayısı 206'dır. Evreni temsil edecek örneklem sayısı Cochran (1962) tarafından önerilen formül dikkate alınarak hesaplanmıştır. %95 güven aralığında yapılan örneklem hesabına göre en az 139 kişiye ulaşılması gerekmektedir. Veri toplama sürecinin sonunda toplanan anketlerden yedi tanesi hatalı ve eksik oldukları için çıkarıldığından toplam 145 kişiden veri toplanabilmiştir. Akademisyenler kolayda örnekleme yöntemine ve gönüllülük esasına göre belirlenmiştir. Kullanılan formül aşağıda detaylı olarak gösterilmiştir.

$$n = \frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2} \cdot \frac{1}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2}}$$

N: Evren Büyüklüğü

n: Örneklem Büyüklüğü

d: Tutum Düzeyi (.05)

t: Güven Düzeyi (t:1.96)

PQ: Max. Örneklem Büyüklüğü İçin Örneklem Yüzdesi

Araştırmaya yönelik verileri toplayabilmek için anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket kişilik özellikleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve dönüşümcü liderliğe yönelik 5'li Likert tipi ölçeği ve demografik sorulardan oluşmaktadır.

3.2. Dönüşümcü Liderlik ile İlgili Olarak Kullanılan Ölçekler

Literatürde, Dönüşümcü Liderlik üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde en yaygın olarak tercih edilenlerin aşağıda belirtilenler oldukları dikkate alınmıştır.

1) Multifactor Leadership Questionnaire (*MLQ*)

2) Leader Behavior Description Questionnaire (*LBDQ XII*)

3) Transformational Leadership Behaviors (**TLB**)

4) Transformational Leadership Questionnaire- Local Government Version (**TLQ-LGV**)

5) Survey Transformational Leadership (**STL**)

6) Global Transformational Leadership (**GTL**)

Multifactor Leadership Questionnaire (Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği) ise Bass (1985) tarafından James McGregor Burns'un çalışmalarını esas alarak ortaya konulmuştur. İlham verme, idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, bireysel destek alt boyutlarını içermektedir. Ölçeğin dönüşümcü liderlik kavramını temsil eden kısmı karizma boyutunda sekiz ve zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon, bireysel ilgi boyutlarında dört ifadedir.

MLQ ölçeğini diğer ölçeklere görece olarak üstün kılan nokta hem dönüşümcü hemde etkileşimci liderlik boyutlarını beraber olarak ifade ederek anlamlandırmasıdır. Araştırmada liderlerin dönüşümcü özelliklerini ölçmek amacıyla Bass'ın 1985 yılında uyguladığı çok faktörlü liderlik ölçeği *MLQ* kullanılmıştır. Bu ölçeğin seçilmesindeki ana neden geçerliliğinin ve güvenilirliğinin pek çok uygulama sonucunda kanıtlanmış olması ve dönüşümcü liderliği ölçmede en çok tercih edilen ölçme aracı olarak belirtilmesidir¹³⁴.

MLQ ölçeği araştırmacılar tarafından pek çok ülkede ve organizasyonda uygulanarak geliştirilmiştir. 1998 yılında yapılan bir çalışmada J. B. Tracey ve T. R. Hunkin *MLQ* ölçeği ile Yukl 'ın Managerial Practices Survey (MPS) ölçeğini arasındaki üstünlük ve farklılıkları karşılaştırmak amacıyla bir çalışma uygulamışlardır.

Bu çalışmaya göre *MLQ* ölçeğini; Yukl 'un ölçeğinden ve diğer dönüşümcü liderlik ölçeklerinden ayıran en önemli unsurun henüz literatür tarafından keşfedilip

¹³⁴ Chester A. Schriesheim, Joshua B. Wu, Terri A. Scandura , "A meso measure? Examination of the levels of analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire", **The Leadership Quarterly**, Cilt.20, 2009, ss. 604-616.

ortaya sunulmamış ve detaylandırılması çok zor olan pek çok liderlik faktörünü ölçebilmesi olarak açıklanmıştır.¹³⁵

Literatürde bu ölçeği kullanarak yapılan araştırmalardan bahsedecek olursak; Jandaghi ve arkadaşlarının başarılı ve başarısız organizasyonlardaki dönüşümcü liderliği karşılaştırdıkları araştırmayı¹³⁶, Anona Armstrong ölçeğin yapısal geçerliliğini sorguladığı araştırmayı¹³⁷, Julian Barling'in değişimi yakalamak ve bunun üzerine bir model denemesi üzerine yaptığı araştırmayı¹³⁸, Avolio ve Bass'ın dönüşümcü liderliğin tamamlayıcı parçalarını tekrardan inceledikleri çalışmayı¹³⁹, Outi Kanste, Jouko Miettunen Helvi Kynga'nın hemrişeler üzerindeki psikometrik özelliklerin araştırıldığı çalışmayı¹⁴⁰, Prof. Dr. Işıl Pekdemir ve Doç. Dr. Cem Cüneyt Arslantaş'ın 2007 yılında yaptıkları araştırmayı¹⁴¹ söyleyebiliriz.

Leader Behavior Description Questionnaire (**LBDQ**) ismiyle literatür de sıkça yer alan ölçek, çalışanlara liderlerini nasıl tanımladıkları sorularak toplam 40 ifadeden Stogdill (1963) tarafından oluşturulmuştur. Ölçeğin onar ifadeden oluşan iki alt boyutu mevcuttur. Bu boyutlarda da toplam yüz ifade bulunmaktadır.¹⁴² Yapılan araştırmalar incelendiğinde **LBDQ XII** ölçeğinin dönüşümcü liderliği yüzeysel olarak geçtiği ve daha çok etkileşimci liderlik üzerine yoğunlaştığı ifade edilmiştir.¹⁴³

¹³⁵ J. B. Tracey, ve T. R. Hinkin, "Transformational Leadership Or Effective Managerial Practices", **Group & Organization Management**, Cilt.23, 1998, ss. 220-236.

¹³⁶ G.H. Jandaghi, H. Zarei Matin, ve A. Farjami, "Comparing Transformational Leadership Successful And Unsuccessful Companies", **International Journal Of Social Sciences**, Cilt.4, 2009, s. 3.

¹³⁷ Anona Armstrong, "Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership", **Contemporary Management Research**, Cilt.4, No. 1, 1994, ss. 3-14.

¹³⁸ Julian Barling, Amy Christie, Nick Turner, "Pseudo-Transformational Leadership: Towards the Development and Test of a Model", **Journal of Business Ethics**, Cilt.81, 2008, ss. 851-861.

¹³⁹ Bruce J. Avolio ve Bernard M. Bass, "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt.72, 1999, ss. 441-462.

¹⁴⁰ Outi Kanste, Jouko Miettunen, Helvi Kynga, "Psychometric properties of the Multifactor Leadership Questionnaire among nurses", **Journal compilation**, 2007, ss. 203-209.

¹⁴¹ Prof. Dr. Işıl Pekdemir, Doç. Dr. Cem Cüneyt Arslantaş, "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Arastırma", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, ss. 261-277.

¹⁴² R. M. Stogdill, "Manuel For The LBDQ Form XII "

¹⁴³ Bernard Bass, "Theory Of Transformational Leadership Redux", **Leadership Quarterly**, Cilt.6, 1995, s. 469.

Günümüzde hızla gelişen liderlik tarzların ölçülmesinde gereken kriterler hızla değiştikçe bu ölçek önemini yitirmeye başlamıştır ve çalışmada kullanılma noktasında tercih edilmemiştir.

TLB (Transformational Leadership Behaviors- Dönüştürücü Liderlik Davranışları) ölçeği ise, Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter tarafından (1990) tarafından geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini, iş yapış şekilleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile olan ilişkilerini incelemeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları olarak; vizyon, yüksek verimlilik, bireysel destek, entelektüel teşvik ve rol model oluşturma ele alınmıştır. Bu ölçeğin araştırmada tercih edilmeme sebebi göreceli olarak MLQ ölçeğinden daha uzun ve karmaşık yapıda olmasıdır.¹⁴⁴

TLQ-LGV (Transformational Leadership Questionnaire: Local Government Version- Dönüşümcü Liderlik Ölçeği: Yerel Yönetimler Versiyonu) ölçeği ise, Alimo-Metcalf ve Alban Metcalfe tarafından 2001 yılında geliştirilmiş bir dönüşümcü liderlik ölçeğidir.

Bu ölçeğin esas üzerinde durduğu nokta karizma ve ilham verici motivasyon ve çalışanlara bir vizyon sağlama arasındaki etkileşimlerdir. Yer, konum ve sosyo-ekonomik farklılıkların araştırmalar da kullanılan ölçekler noktasında farklılaşmaya gereksinim duyulduyu fark edilerek geliştirilmiştir. Ölçek 76 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları; gerçek ilgi, yetenekler, özgüven, güvenilirlik, kendini geliştirme, ilham verici motivasyon, şeffaf olma, ortak karar alma ve stratejik düşüncedir.¹⁴⁵

STL (Survey Of Transformational Leadership – Dönüştürücü Liderlik Ölçeği) ölçeği, Edwards, Knight, Broome ve Flynn tarafından 2010 yılında geliştirilmiştir. İçeriğinde klasik herkes tarafından bilinen dönüşümcü liderlik davranışlarını oluşturan vizyon oluşturma, karizma, bireysel destek boyutlarının yanında işgören alt boyutu bulunmaktadır. Doğruluk, risk alma, yenilik uygulama, ilham verme, takipçileri

¹⁴⁴ Philip Podsakoff, Scott MacKenzie, Robert Moorman, Richard Fetter, "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in OCB", **Leadership Quarterly**, Cilt.1. 1990, ss. 107-142.

¹⁴⁵ Alimo Metcalfe, Alban Metcalfe, "The Development Of A New Transformational Leadership Questionnaire", **Journal Of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt.74, 2001, ss. 1-27.

gelişme, görev yetkisi gibi alt boyutlarda toplam 83 ifade yer almaktadır. Bu ölçeğin kullanımının ise son derece sınırlı olduğundan bahsedilebilir.

Genel olarak dünya da kabul görmüş dönüşümcü liderlik ölçme araçlarından bir diğeri de Global Dönüşümcü Liderlik ölçeği (*GTL*)'dir. Bu ölçek liderliğin yedi boyutu üzerinde durmaktadır. 2000 yılında Avustralya Sidney Üniversitesinde yapılan bir araştırmada dönüşümcü liderlik ölçekleri *GTL*, *MLQ* ve *LPI* (Leadership Practices Inventory) ölçekleri görece olarak birbirleri ile karşılaştırılmıştır. Üst düzey yöneticilerin liderlik özelliklerini ölçmek için *GTL*, diğer alt kademedekilerin liderlik özelliklerini ölçmede ise *MLQ* ve *LPI* ölçeğinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın sonucuna göre; beş dönüşümcü liderlik davranışını ölçen *LPI* ve üç dönüşümcü liderlik davranışını ele alan *MLQ* ölçeğine göre *GTL*'nin dönüşümcü liderlik özelliklerini ölçmede daha kapsamlı ve başarılı olduğu görülmüştür. Fakat burada en kritik nokta daha küresel ve geniş anlamda bir araştırmanın yapılması durumunda ya da örneğin bir üst düzey yöneticinin gelişimi için yapılan araştırmalarda tercihinin daha doğru olacağıdır.¹⁴⁶

Ülkemizde yapılan bir araştırmadan örnek vermek gerekirse 2008 yılında Halis Demir ve Tarhan Okan'ın yaptıkları bir çalışmadan bahsedebiliriz. Bu çalışmada Bass'ın geliştirmiş olduğu *MLQ* ölçeğinin Türk yöneticilerine ve yönetim tarzlarına uygun olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırmanın sonucuna göre *MLQ* ölçeğinin, hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik özelliklerini yansıttığı ve aynı zamanda bütün yapı içerisinde bu özelliklerden biri diğerine göre baskın olarak hissedildiğinde diğerinin daha az belirgin hissedileceğini açıklamasıdır.¹⁴⁷

Bütün yukarıdaki bilgilerin ışığında Dönüşümcü Liderliği ölçmede Bass ve Avalio (1985) tarafından geliştirilen geçerliliği ve güvenilirliği çeşitli ülkelerde pek çok çalışmada ordudan okullara kadar kullanılan '*MLQ*' ölçeğinin kullanılmasına karar verilmiştir.

¹⁴⁶ Sally Carless, Alexander J. Wearing, "A Short Measure Of Transformational Leadership", **Journel of Business and Psychology**, Cilt.14, 2000, ss. 389-402.

¹⁴⁷ Halis Demir ve Tarhan Okan, "Etkileşimsel ve Dönüşümcü Liderlik Tarzı: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi ", **İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Yıl.19, Sayı.61, s. 75.

Yapılan literatür çalışmaları sonucunda rastlanan belli başlı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeklerini sıralayacak olursak **Podsakoff** (1990), **Dyne** (1994) ve son olarak da **Organ ve Konovsky** (1989)'den bahsedilebilir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışını ölçmede ise Podsakoff (1990) tarafından oluşturulan ölçekten yararlanılmıştır. Bu model Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nı ifade eden beş boyuttan oluşmaktadır. Bunlar özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık ve sivil erdemdir.

Literatürde Örgütsel Vatandaşlık Davranışını ölçmek amacıyla geliştirilmiş ölçeklerden birkaç örnek vermek gerekirse Dyne ve arkadaşlarının geliştirildiği ve Kamer tarafından Türkçe'ye uyarlanmış bir ölçekten bahsedebiliriz¹⁴⁸

Dyne ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada 6 aylık bir süreç boyunca her kademedeki çalışanların ekstra rol davranışının çalışanların sergiledikleri performansları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Bu çalışmalarında yukarıda sözünü ettiğimiz Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğinden faydalanmışlardır. Fakat araştırmamda bu ölçeği kullanmamamda ki esas nokta uygulama alanımın yerel ve üst düzey çalışanlar olmasıdır.

Bir diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği olarak *D. Organ ve M. Konovsky'nin* geliştirmiş oldukları ölçek gösterilebilir.¹⁴⁹ Fakat orijinal kaynaklara ulaşmada yaşanan sıkıntılar ve İngilizce terimlerin tam Türkçe karşılıklarının bulunamaması nedeniyle bu ölçeğin kullanımımızdan da vazgeçilmiştir.

Araştırmada Podsakoff'un geliştirdiği modelin kullanılmasındaki ana neden bu ölçeğin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin yapılan pek çok araştırma sonucunda kanıtlanmış olmasıdır.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Meltem Kamer, "Örgüte Güven Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri", **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2001

¹⁴⁹ Organ D. ve Konovsky, M. "Cognitive Vs. Affective Determinants Of Organizational Citizenship Behavior", **Journal Of Applied Psychology**, Cilt.74, 1989, ss. 157-164.

¹⁵⁰ Robert H. Moorman, "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship ?" **Journal Of Applied Psychology**, Cilt.76, No.6, 1991, ss. 845-855.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Kullanılan Ölçekler



Şekil 3. Araştırma Modeli

3.4. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın amacında da belirtildiği gibi Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde etkisi ve değişkenler arasındaki ilişkiler incelenecektir. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 1: Dönüşümcü liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2a: Demografik değişkenler açısından, katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarında farklılık vardır.

Hipotez 2b: Demografik değişkenler açısından, katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilemelerinde farklılık vardır.

3.5. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler

Ölçeklerin yapısal geçerliliğini ortaya koymak üzere önce madde toplam korelasyonu daha sonra da doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Örneklemin yeterli olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

3.6. Araştırmanın Analizi Ve Sonuçları

Yapılan araştırmalar sonucunda bulunan sonuçlar aşağıda detaylı başlıklar dâhilinde sunulacaktır.

3.6.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan akademisyenlerin demografik özellikleri incelendiğinde akademisyenlerin %47,6'sinin kadın, %52'4'ünün ise erkek olduğu saptanmıştır. Akademisyenlerin %53,1'i bekâr, %46,9'u ise evlidir. Yaş aralıkları incelendiğinde ankete katılan akademisyenlerin % 28,7'ü 30 yaşın altındadır. %42,8'i 31-40, %21,4'ü 41-50 ve % 6,3'ü 51-60 yaş aralığında olduğu ortaya çıkmıştır.

Akademisyenlerin %21'i araştırma görevlisi, %11,2'si araştırma görevlisi doktor, %36,4'ü Doktor Öğretim Üyesi , %23,1'i doçent ve son olarak % 8,4'ü profesördür. Anket sorularına cevap veren akademisyenlerden % 35,7'si İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde, %16,1'i Güzel Sanatlar Fakültesi'nde, % 16,1'i Fen-Edebiyat Fakültesi'nde, %21'i İletişim Fakültesi'nde ve %11,2'si Mühendislik Mimarlık Fakültesi'nde görev yapmaktadır. Ankete cevap veren akademisyenlerin demografik özellikleri aşağıdaki Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5.

<i>Katılımcıların Demografik Özellikleri</i>			
		Yüzde (%)	Kişi Sayısı
Cinsiyet	Kadın	47,6	69
	Erkek	52,4	76
Medeni Durum	Evli	46,9	68
	Bekâr	53,1	77
Yaş	20-30	28,7	42
	31-40	43,4	63
	41-50	21,7	31
	51-60	6,3	9
Ünvan	Ar. Gör.	21	30
	Ar. Gör. Dr.	11,2	16
	Dr. Öğr. Üy.	36,4	54
	Doç.	23,1	33
	Prof.	8,4	12
Çalışılan Fakülte	İ.İ.B.F	35,7	53
	Güzel San.	16,1	23
	Fen-Edebiyat	16,1	23
	İletişim	21	30
	M.M.F	11,2	16

Aşağıda sunulan Tablo 6'da çapraz tabloların yaş ve cinsiyet karşılaştırması detaylı olarak analiz edilmiştir.

Tablo 6.

		<i>(Cinsiyet-Yaş)</i>			
		Yaş			
		20-30	31-40	41-50	51-60
Erkek		26 (%61,9)	28 (%44,4)	17 (%54,8)	5 (%55,6)
Kadın		16 (%38,1)	35 (%55,6)	14 (45,2)	4 (%44,4)
Total		42 (%100)	63 (%100)	31 (%100)	9 (%100)

Yukarıdaki Tablo 6’da belirtildiği üzere araştırmaya katılan akademisyenlerin 20-30 yaş arasında olanların %61,9’u erkek, %38,1’i ise kadın cinsindedir. 31-40 yaş arasında olanların %44,4’ü erkek, %55,6’sı ise kadındır. 41-50 yaş arasında olan akademisyenlerin %54,8’i erkek, %45,2’si ise kadındır. Son olarak 51-60 yaş arasındaki akademisyenlerin %55,6’sı erkek, %44,4’ü ise kadın cinsini temsil etmektedir. Genel olarak araştırmadaki akademisyenlerin büyük bir yüzdesinin 40 yaşın altında olduğu cinsiyet oranlarının ise birbirine yakın olduğu gözlenmektedir. Genellikle y kuşağı diyebileceğimiz neslin araştırma da daha çok yer alması liderlik algıları noktasında farklılık gösterebilecek önemli bir etkidir. Cinsiyet dağılımı noktasında yaş gruplarında aşırı bir farklılık gözükmemektedir.

Tablo 7.

<i>(Cinsiyet-Unvan)</i>					
	Unvan				
	Arş. Gör.	Arş. Gör. Dr.	Dr. Öğr. Gör.	Doç.	Prof.
Erkek	20 (%66,7)	7 (%48,3)	26 (%48,1)	17 (%51,5)	6 (%50)
Kadın	10 (%33,3)	9 (%52,7)	28 (%51,9)	16 (%48,5)	6 (%50)
Total	30 (%100)	16 (%100)	54 (%100)	33 (%100)	12 (%100)

Yukarıdaki Tablo 7’de belirtildiği üzere araştırmaya katılan akademisyenlerin araştırma görevlisi unvanına sahip olanların %66,7’si erkek, %33,3’ü ise kadındır. Doktor öğretim üyesi unvanındakiler de ise bu oran %49,3 erkek ve %52,7 kadın şeklindedir. Doçentler arasında ise bu durum %51,5 erkek, %48,5 kadındır. Araştırmaya katılan profesörlerin %50’si erkek ve % 50’si kadındır. Genel olarak tabloya baktığımızda araştırma görevlisi ve doktor öğretim üyelerinin yoğunlukta olduğu ve cinsiyet oranı dağılımının eşite yakın olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan akademisyenlerden, rektörlerini değerlendirmelerini istediğimiz için doktor öğretim görevlilerinin ve araştırma görevlilerin oransal olarak çok olması, bu gruptaki çalışanların görece olarak doçent ve profesörlere nazaran rektörle daha az temas kurmalarından ötürü daha objektif olabileceği düşünülebilir.

Tablo 8.

<i>(Cinsiyet-Medeni Durum)</i>			
	Medeni Durum		
	Evli	Bekâr	Total
Erkek	37 (%54,4)	39 (%50,6)	76 (%54,2)
Kadın	31 (%45,6)	38 (%49,4)	69 (%47,6)
Total	68 (%100)	77 (%100)	145 (%100)

Yukarıdaki Tablo 8’de belirtildiği üzere araştırmaya katılan akademisyenlerin evli olanlarını %54,4’ünün erkek ve geri kalan %45,6’nın ise kadın olduğu görülmektedir. Bekârlar da ise bu oran %50,6 erkek %49,4 kadın şeklinde oluşmuştur. Araştırmaya katılan evliler arasında erkeklerin oranının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 9.

<i>(Cinsiyet- Fakülte)</i>					
	Fakülte				
	İİBF	Güzel Sanatlar	FEF	İletişim	MMF
Erkek	32 (%60,4)	12 (%52,2)	7 (%30,4)	19 (%63,3)	6 (%37,5)
Kadın	21 (%39,6)	11 (47,8)	16 (%69,6)	11 (%36,7)	10 (%62,5)
Total	53 (%100)	23 (%100)	23 (%100)	30 (%100)	16 (%100)

Yukarıdaki Tablo 9’da belirtildiği üzere araştırmaya katılan akademisyenlerin İİBF’de olanlar arasındaki cinsiyet dağılımının %60,4 erkek %39,6 kadın şeklinde

gerçekleştiği ortaya çıkmıştır. Güzel Sanatlar Fakültesinde ise bu durum %52,2 erkek ve %47,8 kadındır. FEF’de ise çalışanların %30,4’ü erkek ve %69,6’sı kadındır. İletişim Fakültesinde araştırmaya katılanların %63,3’ü erkek ve geriye kalan %36,7’lik dilim ise kadındır. Son olarak MMF’de ise % 37,5 erkek ve %62,5 kadın anket sorularımıza cevap vermiştir. Genel olarak araştırmaya katılan akademisyenlerin İİBF ve İletişim Fakültesi içerisinde oldukları ve cinsiyet dağılımının da birbirinden çok farklılaşmadığı görülmektedir.

Tablo 10.

	<i>(Unvan- Fakülte)</i>				
	İİBF	Güzel Sanatlar	FEF	İletişim	MMF
Arş. Gör.	13 (%24,5)	2 (%8,7)	6 (%26,1)	7 (%23,3)	2 (%12,5)
Arş. Gör. Dr.	4 (%7,5)	4 (%17,4)	5 (%21,7)	2 (%6,7)	1 (%6,3)
Dr. Öğr. Gör.	20 (%37,7)	9 (%39,1)	5 (%21,7)	13 (%43,3)	7 (%43,8)
Doç.	11 (%20,8)	6 (%26,1)	3 (%13)	8 (%26,7)	5 (%31,3)
Prof.	5 (%9,4)	2 (%8,7)	4 (%17,4)	0 (%0)	1 (%6,3)
Total	53 (%100)	23 (%100)	23 (%100)	30 (%100)	16 (%100)

Yukarıdaki Tablo 10’da belirtildiği üzere araştırmaya katılan akademisyenlerin İİBF’de görev yapanların %24,5’i araştırma görevlisi, %7,5’i araştırma görevlisi doktor, %37,7’si doktor öğretim üyesi, %20,8’si doçent ve %9,4’ü profesör olarak görev yapmaktadır. Güzel Sanatlar Fakültesinde ise araştırmaya katılanların %8,7’si araştırma görevlisi, %17,4’ü araştırma görevlisi doktor, %39,1’i doktor öğretim üyesi, %26,1’i doçent, %8,7’si ise profesör kadrosunda yer almaktadır. FEF’de ise bu durum

%26,1 araştırma görevlisi, %21,7 araştırma görevlisi doktor, %13 doçent ve %17,4 profesör şeklinde oluşmuştur. İletişim fakültesinde araştırma görevlileri %23,3, araştırma görevlisi doktorlar % 6,7, doktor öğretim görevlileri % 43,3, doçentler %26,7 ve profesörler %0'lık dilime karşılık gelmektedir. MMF' de ankete cevap verenler arasında araştırma görevlilerin yüzdesi %12,5, araştırma görevlisi doktorların yüzdesi %6,3, doktor öğretim üyelerinin yüzdesi %43,8, doçentlerin yüzdesi %31,3 ve son olarak profesörlerin yüzdesi %6,3 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 11.

<i>(Medeni Durum-Unvan)</i>					
	Unvan				
	Arş. Gör.	Arş. Gör. Dr.	Dr. Öğr. Üyesi	Doç.	Prof.
Evli	8 (%26,7)	4 (%25)	27 (%50)	17 (%51,5)	12 (%100)
Bekâr	22 (%73,3)	12 (%75)	27 (%50)	16 (%48,5)	0 (%0)
Total	30 (%100)	16 (%100)	54 (%100)	33 (%100)	12 (%100)

Yukarıdaki Tablo 11'de belirtildiği üzere araştırmaya katılan akademisyenlerin araştırma görevlisi pozisyonunda olanların %26,7'si evli ve %73,3'ü ise bekârdır. Araştırma görevlisi doktor kadrosunda olanlar ise %25 evli ve %75 oranında bekârdır. Doktor öğretim üyelerinde ise bu durum %50 evli %50 bekâr şeklindedir. Araştırmaya katılan doçentler incelendiğinde %51,5 oranında evli ve %48,5 oranında bekâr oldukları gözlenmektedir. Son olarak profesörler ele alındığında %100 oranında evli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

3.6.2. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Ölçeğin taşıması gereken özelliklerden birisi olan güvenilirlik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda farklı zamanlarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerleri arasındaki tutarlılığına o aracın güvenilirliği denir. Güvenirlik sadece ölçme aracına ait bir özellik değildir, aracın sonuçlarına ilişkin bir özelliktir.¹⁵¹ Bir ölçme aracının güvenilir olması doğru bilgi elde edebilmek için yeterli değildir. Her ölçeğin öncelikle ölçülecek özelliği tam ve doğru olarak başka bir özellikle karıştırmadan ölçmelidir. Bu özelliğe geçerlilik denir. Bir başka deyişle geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellikle karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesidir.¹⁵²

Araştırmada kullanılan Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkenlerine ilişkili olarak geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra temel bileşenler ve varimax yöntemi kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Analizlerin sonunda tüm bu yapılan işlemlere ek olarak her bir değişken için sağlanan faktörün güvenlik katsayıları (Cronbach Alpha) hesaplanmıştır.

3.6.2.1. Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi

İdeal etki, zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgiyi içeren toplam dört boyut ve 20 ifadeden oluşan dönüşümsel liderlik ölçeğinin korelasyon katsayıları incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik ile ilgili olan korelasyon katsayıları boyutların ayrı ayrı ortalamaları ve en yüksek, en düşük değer alan ifadeler olmak üzere Tablo 12’de gösterilmiştir.

¹⁵¹ Hasan ÖNCÜ, "Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme", Master Basım Sanayi ve Ticaret Ltd., 1994.

¹⁵² D. Y. Ergin, " Ölçeklerde Geçerlilik ve Güvenilirlik", M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt.7, s.s. 48-124.

Tablo 12.*Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Madde Korelasyon Katsayıları*

Madde Toplam Korelasyon (Item Total Correlation)	
İDEAL ETKİ ORTALAMA	0,807
Yöneticim astlarıyla en önemli değerleri ve inançları hakkında konuşur.	0,879
Yöneticim güç ve güven duygusu verir.	0,760
ZİHİNSEL TEŞVİK ORTALAMA	0,738
Yöneticim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.	0,747
Yöneticim görevlerin nasıl tamamlanacağına ilişkin yeni yollar önerir.	0,719
İLHAM VERİCİ MOTİVASYON ORTALAMA	0,764
Yöneticim geleceğe ilişkin iyimser şekilde konuşur.	0,719
Yöneticim geleceğe ilişkin zorlayıcı vizyonunu ifade eder.	0,798
BİREYSEL İLGİ ORTALAMA	0,863
Yöneticim diğerlerinden farklı isteklerim, ihtiyaçlarım ve yeteneklerim olduğunu bilir.	0,858
Yöneticim kuvvetli yanlarımı geliştirmem için bana yardımcı olur.	0,874

Toplam açıklanan varyans %81,827 olarak analiz edilmiştir. 0,50 ve üzeri açıklanan varyans oranı kabul edilebilir bir oran olarak varsayılmaktadır.¹⁵³ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,936 olarak hesaplanmıştır. KMO değeri örneklem sayısı ile ilgili olan bir kavramdır. KMO değeri 0,50' nin üzerinde olduğunda örneklem sayısının yeterli olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca Bartlett testinin 0.05'den küçük olması gerekmektedir. Analizin sonuçları incelendiğinde örneklem sayısının uygun olduğu sonucuna varılmaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeği için Bartlett testi 0,000 çıkmıştır. Tüm bu koşulların yerine getirilmesinden ötürü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör yapısının bilgileri Tablo 13'de mevcuttur.

Tablo 13.

<i>Dönüşümcü Liderlik Faktör Yapısına İlişkin Bilgiler</i>			
Faktör Sayısı	KMO	Barlett Testi	Açıklanan Varyans
5	0,936	0,000	81,827

Faktör yüklerinin 0,30'dan büyük olmaları istenmektedir. Faktör yapısı incelendiğinde bu durumun sağlandığı ortaya çıkmaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 14' de analiz sonuçlarına göre meydana gelen faktör yükleri her bir alt boyut bazında yer almaktadır. Tablo ile ilgili detaylı analizle aşağıda ayrıca değinilecektir.

¹⁵³ Richard. P. Bagozzi, Youjae Yi, "On The Evaluation of Structural Equation Models", Journal of The Academy of Marketing Science, 1988, Cilt.16, Sayı.1, s. 82.

Tablo 14.

<i>Dönüşümcü Liderlik ve Faktör Yükleri</i>					
	FAKTÖR				
	1	2	3	4	5
İDEAL ETKİ (ORTALAMA)	0,758				
ZİHİNSEL TEŞVİK (ORTALAMA)				0,875	
İLHAM VERİCİ MOTİVASYON					0,890
BİREYSEL İLGİ	0,805				

Dönüşümcü Liderlik ile ilgili olarak Cronbach Alpha değerleri oluşturulmuştur. Analiz sonucunda bu değer %97,3 olarak bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik ölçeği ve onu oluşturan boyutların Cronbach Alpha değerleri 0,70'in üzerinde bulunduğu için güvenilirdir. Ölçeklere ve boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları Tablo 15'de yer almaktadır. Tablo da değişkenlerin alt boyutlarının ortalama değerleri yer almaktadır.

Tablo 15.

Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Güvenilirlik Katsayıları (Cronbach Alpha)

İDEAL ETKİ (ORTALAMA)	0,856
ZİHİNSEL TEŞVİK (ORTALAMA)	0,735
İLHAM VERİCİ MOTİVASYON (ORTALAMA)	0,768
BİREYSEL İLGİ (ORTALAMA)	0,862

3.6.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi

Vicdanlılık, sportmenlik, sivil erdem, nezaket ve özgeciliği içeren toplam beş boyut ve 24 ifadeden oluşan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğinin korelasyon katsayıları incelenmiştir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla ilgili olan korelasyon katsayıları Tablo 16’de gösterilmiştir. Tabloda değişkenlerin alt boyutlarının ortalamaları ile birlikte en yüksek ve en düşük değer alan ifadeler aldıkları sayısal değer ile beraber olarak verilmiştir.

Tablo 16.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Madde Toplam Korelasyon Katsayıları

Madde Toplam Korelasyonu (Item Total Correlation)

VİCDANLILIK ORTALAMA	0,663
Belirlenmiş dinlenme zamanları dışında ekstra zaman kullanmam.	0,733
Hak ettiğim karşılığı alabilmek için dürüst çalışmam gerekir.	0,593
SPORTMENLİK ORTALAMA	0,306
Kurum uygulamalarının altında hep bir kusur bulmaya çalışırım.	0,367
İşimi gerektiği gibi yapabilmem için sürekli teşvik edilmem (uyarı almam) gerekir.	0,245
SİVİL ERDEM ORTALAMA	0,763
Kurumda yapılan değişiklikleri yakından takip ederim.	0,815
Zorunlu olamasa bile önemli gördüğüm toplantılara katılırım.	0,711
NEZAKET ORTALAMA	0,742
İş arkadaşlarıma problem yaratmaktan kaçınırım.	0,786
Diğer çalışanlarla sorun yaşamamak için önlemlerimi alırım	0,698
ÖZGECİLİK ORTALAMA	0,867
Benden talep edilmese bile yeni işe giren kişinin işe alışmasına yardımcı olurum.	0,888
Etrafimdakilere yardım eli uzatmaya hazırım.	0,846

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilişkili olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri %86,2 şeklinde bulunmuştur. KMO değerinin 0.50'den büyük olması sebebi ile araştırmada kullanılan örneklemin sayısı analizi uygulamaya elverişlidir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile alakalı olarak yapılan Bartlett testi 0.000 olarak oluşmuştur. Bu sebepten ötürü faktör analizi yapmaya uygundur. Toplam açıklanan varyans %82,240'dir. Faktör yapısına ait detaylı bilgiler Tablo 17'de mevcuttur.

Tablo 17.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Yapısına İlişkin Bilgiler

Faktör Sayısı	KMO	BARTLETT TESTİ	AÇIKLANAN VARYANS
6	0,862	,000	82,240

Tablo 18'de faktör analizi sonucunda oluşan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutları ve faktör yükleri yer almaktadır. Aynı tabloda en düşük ve en yüksek değer alan iki ifade aldıkları değer ile birlikte ait oldukları değişkenin alt boyutunun altında yer almaktadır.

Tablo 18.*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları ve Faktör Yükleri*

	FAKTÖR					
	1	2	3	4	5	6
VİCDANLILIK						0,518
En çok görev bilincine sahip çalışanlardan biriyim.						0,493
Biri kontrol etmediği zaman bile kurumun kurallarına uyarım.						0,544
SPORTMENLİK			0,782			
İşimi gerektiği gibi yapabilmem için sürekli teşvik edilmem gerekir.			0,876			
Vaktim önemsiz konuları şikâyet etmekle geçer.			0,689			
SİVİL ERDEM						0,685
Kurumda yapılan değişiklikleri yakından takip ederim.						0,629
Zorunlu olamasa bile önemli gördüğüm toplantılara katılırım						0,742
NEZAKET		0,791				
Diğer çalışanlarla sorun yaşamamak için önlemlerimi alırım.		0,834				
Diğerlerinin haklarını suiistimal etmem.		0,748				
ÖZGECELİK						0,794
Etrafımdakilere yardım eli uzatmaya hazırım.						0,861

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili olarak Cronbach Alpha değerleri oluşturulmuştur. Analiz sonucunda bu değer %91,7 olarak bulunmuştur. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçek ve onu oluşturan boyutların Cronbach Alpha değerleri 0,70'in üzerinde bulunduğu için güvenilirdir. Ölçeklere ve boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları Tablo 19'da yer almaktadır. Değişkenlerin alt boyutları ile beraber en küçük ve en büyük değer alan ifadeler tabloda detaylı olarak işlenmiş durumdadır.



Tablo 19.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)

VİCDANLILIK ORTALAMA	0,663
Hak ettiğim karşılığı alabilmek için dürüst çalışmam gerekir.	0,593
Belirlenmiş dinlenme zamanları dışında ekstra zaman kullanmam.	0,733
SPORTMENLİK ORTALAMA	0,673
Vaktim önemsiz konuları şikâyet etmekle geçer.	0,492
En ufak sorunları bile büyütürüm, pireyi deve yaparım.	0,855
SİVİL ERDEM ORTALAMA	
Zorunlu olamasa bile önemli gördüğüm toplantılara katılırım.	0,711
Kurumda yapılan değişiklikleri yakından takip ederim.	0,815
NEZAKET ORTALAMA	
Diğerlerinin haklarını suiistimal etmem	0,651
İş arkadaşlarıma problem yaratmaktan kaçınırım	0,786
ÖZGECİLİK ORTALAMA	
İhtiyaç olduğunda diğer çalışanlara işinde yardım ederim.	0,777
Benden talep edilmese bile yeni işe giren kişinin işe alışmasına yardımcı olurum.	0,888

3.6.3. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar

Dönüşümcü liderliğin boyutlarının ortalamaları 3,5'den büyük olduğu yapılan analizlerin sonucunda saptanmıştır. Buna göre, araştırmaya katılan akademisyenlerin üstleriyle olan ilişkilerinin güvene dayalı olduğu, sorunların etkin ve verimli bir şekilde çözüme kavuşturulduğu, geleceğe yönelik olumlu bir havanın hâkim olduğu ortam içinde çalışıldığı ve üstlerin çalışanlarıyla birebir ilgilendiği söylenebilmektedir. En büyük ortalama değeri 3,79 ile “yöneticim geleceğe yönelik benimle iyimser konuşur” maddesinde gerçekleşmiştir. En düşük ortalama ise 3,21 ile “Yöneticim astlarıyla en önemli değerleri ve inançları hakkında konuşur.” maddesine verilmiştir. Görece olarak ortalamalar Örgütsel Vatandaşlık Davranışından yüksek gerçekleşmiştir. Bu veriden yola çıkılarak ankete cevap veren katılımcıların genel olarak astları ile iletişiminin üst ve olumlu seviyede olduğu varsayımına ulaşılabilir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının boyutlarının ortalamaları ise 3'den büyük olduğu görülmektedir. Bu değerler incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin genel olarak üstün görev bilincine sahip oldukları, nezaket gösterdikleri, sivil erdem ve özgeciliği önemsedikleri ortaya çıkmıştır. Buna dayanarak, akademisyenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına sahip oldukları noktasında fikir sahibi olunabilmektedir. Maddeler arasında en büyük ortalama 4,17 ile “En çok görev bilincine sahip çalışanlardan biriyim.” maddesinde oluşmuştur. Bu oran, katılımcıların kendilerini işle bütünleştirdikleri ve benimsedikleri noktasında önemli bir kanıt oluşturmaktadır. En düşük oran 1,84 ile “En ufak sorunları bile büyütürüm, pireyi deve yaparım.” maddesinde gerçekleşmiştir. (Ters kodlama yapıldığı göz önünde bulundurulmalıdır.) Bu bilgiye göre, katılımcıların sorunları büyütmeyip üstesinden gelmeye ve çok fazla takılmamaya çalıştıkları noktasında bir görüş oluşmaktadır.

Dönüşümcü liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına ilişkin ortalamalar aşağıdaki Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20.*Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Ortalamalar*

	ORTALAMA	STANDART SAPMA
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK		
İDEAL ETKİ (ORTALAMA)	3,43	0,997
ZİHİNSEL TEŞVİK (ORTALAMA)	3,54	0,969
İLHAM VERİCİ MOTİVASYON (ORTALAMA)	3,77	0,962
BİREYSEL İLGİ (ORTALAMA)	3,52	1,162
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI		
VİCDANLILIK (ORT.)	3,92	1,053
SPORTMENLİK (ORT)	1,93	0,856
SİVİL ERDEM (ORT)	3,79	1,005
NEZAKET (ORT)	3,87	0,951
ÖZGECİLİK (ORT)	4,12	0,901

Dönüşümcü liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analizin sonuçlarına göre bu iki kavram arasında *düşük düzeyde pozitif bir ilişki* ortaya çıkmıştır. Yani bu durumu kısaca ifade etmek gerekirse, organizasyon içerisinde çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme tutumlarını arttırmak istiyorsak dönüşümcü liderlik sergileme eğilimini de arttırmamız gerekmektedir. Çünkü aralarında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Bu iki kavramdan birinin artması durumunda diğeri de aynı derecede artma eğilimi sergileyecektir. Aşağıdaki Tablo.21’den de anlaşılacağı üzere dönüşümcü liderlikte yaşanacak herhangi bir değişim Örgütsel Vatandaşlık Davranışını 0,691 oranında etkileyecektir. Dönüşümcü liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında 0,691 oranında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur ve bu ilişki hem %99 hem de %95 anlamlılık düzeyine göre anlamlıdır. Dönüşümcü liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkiler aşağıdaki Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21.

Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Korelasyon Değerleri

		Dönüşümcü Liderlik	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Dönüşümcü Liderlik	Pearson Correlation	1	,691**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	145	145
Örgütsel Vatandaşlık	Pearson Correlation	,691**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	145	145

**** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)**

Tablo 22.

Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dönüşümcü Liderlik										
Karizma	,837									
Motivasyon	,868	,574								
Entelektüel Teşvik	,815	,534	,617							
Bireysel Destek	,914	,769	,565	,649						
ÖVD	,691	,552	,379	,639	,641					
Özgecilik	,589	,479	,381	,586	,634	,945				
Nezaket	,576	,605	,319	,601	,593	,819	,630			
Vicdanlılık	,579	,485	,337	,580	,620	,960	,969	,672		
Sportmenlik	,572	,498	,345	,576	,658	,837	,730	,655	,698	
Sivil Erdem	,569	,543	,365	,546	,594	,848	,764	,643	,708	,691

3.6.4. Demografik Özellikler Açısından Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Farklılıkları

Dönüşümcü liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkenleri ve boyutlarının **cinsiyete** göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile analiz edilmiş ve bu yapılan analizlerin sonuçları aşağıdaki Tablo 23’de belirtilmiştir.

Tablo 23.

<i>Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ortalamalarının Cinsiyete Göre Farklılıkları</i>			
	Levene Testi		T Testi
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	F	Sig	Sig. (2-tailed)
Dönüşümcü Liderlik Ortalama	1,531	,221	0,214
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	F	Sig	Sig. (2-tailed)
Örgütsel Vatandaşlık Ortalama	7,271	0,09	0,620

Levene anlamlılık değeri 0,05’ den büyük olduğunda değişken ve boyutların varyansları eşit olmakta ve homojen dağılmaktadır. Değişken ve boyutlar için farklılık bakabilmek için bu koşul şarttır. Tablo 25’ e göre tüm değişken ve boyutların Levene anlamlılık değeri 0,05’ den büyüktür. Yani analiz yapmaya uygun bir durum söz konusudur. Değişken ve boyutların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için t testi Sig. (2-tailed) detaylı olarak incelenmelidir. T testi anlamlılık düzeylerine bakıldığında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık çıkmamaktadır. ($p>0,05$) Eğer bunun tersi bir durum olsa idi kadın ve erkek katılımcılardan hangisinin daha çok etkilendiğini anlayabilmek için ortalama değerlere bakılmaktadır.

Tablo 24.

<i>Cinsiyete Göre Ortalama Dağılımları</i>					
	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Dönüşümü Liderlik Ortalama	Kadın	69	3,75	,35434	,06949
	Erkek	76	3,48	,62234	,11557

Tablo 24’de ki ortalama değerler incelendiğinde kadın katılımcıların dönüşümcü liderlik algılama seviyeleri erkeklerin dönüşümcü liderlik algılama seviyesinden daha yüksektir. Dolayısıyla kadın katılımcıların erkeklere göre daha çok dönüşümcü liderlik algılama eğiliminde oldukları söylenebilmektedir.

Dönüşümcü liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ortalamalarının **medeni duruma** göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile tespit edilmiştir. Teste yönelik sonuçlar Tablo 25’de yer almaktadır.

Tablo 25.

<i>Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ortalamalarının Medeni Duruma Göre Farklılıkları</i>			
	Levene Testi		T Testi
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	F	Sig	Sig. (2-tailed)
Dönüşümcü Liderlik Ortalama	3,407	,071	0,210
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	F	Sig	Sig. (2-tailed)
Örgütsel Vatandaşlık Ortalama	8,874	,004	0,011

Tablo 25'e göre dönüşümcü liderliğin ortalama değeri Levene anlamlılık değeri 0,005'den büyük olduğundan dolayı farklılık analizi yapılabilir. Fakat Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ortalama değeri Levene anlamlılık değeri 0,005'den küçük olduğundan dolayı farklılık analizi yapılamamaktadır. Ortalamaların, medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için t testi Sig (2-tailed) değerine bakılmaktadır. T testi anlamlılık düzeylerine bakıldığında ortalamaların p değerleri 0,05'den büyük olduğundan dolayı medeni durum açısından anlamlı bir farklılık çıkmamaktadır.

Dönüşümcü liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ortalamalarının **çalışılan fakülteye** göre farklılık gösterip göstermediği *ANOVA* testi ile tespit edilmiştir. Teste yönelik sonuçlar Tablo 26'da yer almaktadır.

Tablo 26.

<i>Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışılan Fakülteye Göre Farklılıkları</i>			
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	Levene Testi		Anova Testi
	F	Sig	Sig. (2-tailed)
Dönüşümcü Liderlik Ortalama	0,656	0,625	0,585
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	F	Sig	Sig. (2-tailed)
	Örgütsel Vatandaşlık Ortalama	1,873	0,130

Tablo 26'ya göre tüm boyutların Levene anlamlılık değeri 0,005'den büyüktür. Dolayısıyla bu boyutların çalışılan fakülteye göre farklılık gösterip göstermediğine bakılabilmektedir. T testi anlamlılık düzeylerine (Sig.2-tailed) bakıldığında anlamlı bir farklılık çıkmamaktadır. ($p>0,05$)

Dönüşümcü liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının yaşa göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile tespit edilmiştir. Teste yönelik sonuçlar Tablo 27’de yer almaktadır.

Tablo 27.

<i>Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yaşa Göre Farklılıkları</i>			
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	Levene Testi		Anova Testi
	F	Sig	Sig. (2-tailed)
Dönüşümcü Liderlik Ortalama	0,943	0,427	0,720
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK			
	F	Sig	Sig. (2-tailed)
Örgütsel Vatandaşlık Ortalama	7,916	0,000	0,015

Tablo 27’ye göre dönüşümcü liderliğin Levene anlamlılık değeri 0,005’den büyük iken Örgütsel Vatandaşlık Davranışında bu durumun tersi olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin homojenlik testi yapılmış ve sonucunda varyansının homojen dağıldığı ortaya çıkmıştır. ($p=0,720>0,05$) Varyanslar homojen dağıldığı için Tukey testinin yapılması uygun bulunmuştur. Tukey testi sonucuna göre yaş grupları arasındaki farklılıklar ve grupların ortalamaları Tablo 28’de yer almaktadır.

Tablo 28.

<i>Tukey Testi Sonuçları ve Yaş Gruplarının Ortalamaları</i>					
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	Yaş Grubu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
	20-30	42	3,2411	0,74932	0,20026
Dönüşümcü Liderlik Ortalama	31-40	63	3,6949	0,38840	0,07340
	41-50	31	3,8042	0,26209	0,8288
	51-60	9	3,9028	0,32364	0,18686
	Total	145	3,6106	0,52602	0,7093

Tablo 28’de ki değerler incelendiğinde 40 yaşın üstündekilerin dönüşümcü liderlik algılarının daha yüksek olduğu ortalama değerlerine bakarak söylenilebilmektedir.

Dönüşümcü liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının **ünvana** göre farklılık gösterip göstermediği *ANOVA* testi ile tespit edilmiştir. Teste yönelik sonuçlar Tablo 29’da yer almaktadır.

Tablo 29.

<i>Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ünvana Göre Farklılıkları</i>			
	Levene Testi		Anova Testi
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	F	Sig	Sig. (2-tailed)
Dönüşümcü Liderlik Ortalama	0,705	0,593	0,704
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	F	Sig	Sig. (2-tailed)
Örgütsel Vatandaşlık Ortalama	9,036	0,000	0,007

Tablo 29'a göre dönüşümcü liderliğin Levene anlamlılık değeri 0,005' den büyük iken Örgütsel Vatandaşlık Davranışında bu durumun tersi olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin homojenlik testi yapılmış ve sonucunda varyansının homojen dağıldığı ortaya çıkmıştır. ($p=0,720>0,05$) Varyanslar homojen dağıldığı için *Tukey* testinin yapılması uygun bulunmuştur. *Tukey* testi hangi unvan gruplarının daha dönüşümcü liderliğe sahip olduğunun ortaya çıkması için yapılmıştır. *Tukey* testi sonucuna göre unvan grupları arasındaki farklılıklar ve grupların ortalamaları Tablo 30'da yer almaktadır.

Tablo 30.

<i>Tukey Testi Sonuçları ve Unvan Gruplarının Ortalamaları</i>					
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	Unvan	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
	Ar. Gör.	30	3,6292	0,93139	0,26887
Dönüşümcü Liderlik Ortalama	Ar Gör. Dr.	16	3,7500	0,78358	0,31990
	Dr. Öğr. Üyesi	54	3,9762	0,70898	0,15471
	Doçent	33	4,0591	0,84167	0,25377
	Profesör	12	3,9600	0,87350	0,39064
	Total	145	3,8909	0,79618	0,10736

Tablo 30 detaylı olarak incelendiğinde doçentlerin dönüşümcü liderlik ortalama değerleri diğer akademik unvan sahiplerine göre daha yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla doçentlerin dönüşümcü liderlik algılamalarının yüksek olduğundan bahsedilebilir. Yapılan farklılık analizlerine göre dönüşümcü liderlik algısının yaş ve unvana göre farklılık gösterdiğinden söz edilebilmektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkeni demografik özellikler açısından farklılık göstermemektedir. Farklılık analizlerine ilişkin bilgiler aşağıdaki Tablo 31'de yer almaktadır.

Tablo 31.

Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Demografik Özellikler Açısından Farklılıkları

Değişkenler	Demografik Özellikler				
	Cinsiyet	Medeni Durum	Çalışılan Fakülte	Yaş	Unvan
Dönüşümcü Liderlik	Farklılık Yok	Farklılık Yok	Farklılık Yok	<i>Farklılık Var</i>	<i>Farklılık Var</i>
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Farklılık Yok	Farklılık Yok	Farklılık Yok	Farklılık Yok	Farklılık Yok

SONUÇ

Günümüz de hızla etkileşime geçilen, adeta zamanla yarışılan ve acımasız bir rekabet ortamının olduğu dünyasında firmaların ekonomik göstergeleri ve uzun dönemli faaliyetlerini karlılık odaklı olarak sürdürebilmeleri hayati derecede önem arz etmektedir. Değişim odaklı olmak ve değişime uyum sağlamak organizasyonlar için kilit noktaların başında gelmektedir. Değişime ayak uydurabilme, çağın gereksinimlerini yerine getirme konusu organizasyonlarda yöneticiler tarafından gerçekleştirilecek olan konulardandır. Yöneticilerin organizasyon içerisinde çalışanları değişime adapte etmek, onlardan maksimum derecede verim alabilmek ve organizasyonun uzun dönemde varlığını ve karlılığını sürdürebilmesi noktasında dönüşümcü liderlik kavramı devreye girmektedir.

Literatürde yer alan yeni yönetim teorilerinin hemen hemen hepsinde insan kavramına vurgu yapılmıştır. Dönüşümcü liderlerin kendilerindeki paylaşılan vizyonları sayesinde çalışanların ekstra motive olmasını ve işi sahiplenmelerini sağlarlar. Dönüşümcü liderlik sergileme eğiliminde olan yöneticiler yarattıkları güven ortamı içerisinde onlardan ekstra katkı almaya çalışırlar. Ekstradan katkı vermeye uğraşan çalışanların olduğu organizasyonlar yüksek verimlilikte koydukları hedefe ulaşma da çok daha başarılı olmaktadır.

Bu araştırmada, akademisyenlerin dönüşümcü liderlik algılarının ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme eğilimlerinin incelenmesi; dönüşümcü liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkileri belirlemek; demografik özellikler açısından dönüşümcü liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında farklılık olup olmadığını araştırmak amacı güdülmüştür. Bass, dönüşümcü liderliği dört boyut altında incelemiştir (karizma, bireysel ilgi, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik) ve her bir boyutun birbirlerinden farklı olduğunu ifade etmiştir. Yukarıdaki araştırma da dönüşümcü liderlik dört boyut altında incelenmiştir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ise gönüllülük esasına dayalı olan ve resmi ödül sistemlerinden ayrı olarak gerçekleştirilen davranışların bütünü olarak ele alınmıştır. Literatürdeki çalışmaların

alan, yöntem ve sektör bazında farklılık gösterse dahi ilişki olduğu noktasında ortak bir görüş oluşturulmuştur.

İstanbul'da yer alan bir Vakıf Üniversitesinin Kampüsündeki beş farklı fakültede çalışan 145 akademisyen yüksek düzeyde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme eğilimi göstermektedirler. Akademisyenler görevlerinin sorumluluklarının farkında, faaliyetlere gönüllülük esasıyla katılımı ifade eden sivil erdem boyutunu taşımakta, işle ilgili karşılaşılan sorunları çözmede gönüllü katılımı ifade eden nezaket boyutuna uygun davranmakta, işle ilgili olarak gönüllü destek vermeye ilgili olan özgeci düşünceye sahip oldukları tespit edilmiştir. Anketi cevaplayan akademisyenler birlikte çalıştıkları arkadaşlarına karşı gönüllü olarak yardımsever olmakta ve tutundukları tavırların diğer kişilere zarar vermesinden kaçınmaktadırlar.

Elde edilen veriler ve yapılan değerlendirmeler sonucunda teorik nitelikteki yaklaşımları destekleyici veriler elde edilmiştir. Ankete katılan akademisyenlerin içerisinde buldukları ortamda rektörlerini düşünmeleri istenmiş ve rektörün dönüşümcü liderlik özellikleri sergilediği varsayımında bulunulmuştur. Bu bulguların sonuçlarına göre akademisyenlerim Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilediklerinden bahsedilebilmektedir.

Dönüşümcü liderlik davranışının demografik özellikler açısından farklılıklarını incelediğimiz zaman cinsiyet ile anlamlı bir farklılık görünmemektedir. Yani üst kadın ya da erkek olsun akademisyenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışı herhangi bir farklılık içermemektedir.

Araştırmada kullanılan korelasyon analizi ile dönüşümcü liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu ve birbirleri ile doğrudan ilgili oldukları anlaşılmıştır. Ayrıca bu iki kavramın alt boyutları arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu söylenebilmektedir.

Araştırmaya konu olan hipotezler incelendiğinde, yapılan analizler sonucunda Hipotez 1 kabul edilmiştir. Yani bir başka ifade ile, dönüşümcü liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. (H1 = Kabul)

İkinci hipotez (2a) detaylı olarak ele alındığında, araştırmaya katılan akademisyenlerin demografik değişkenler ele alındığında dönüşümsel liderlik algılarında sadece yaş ve unvan başlıkları altında anlamlı bir farklılık gösterdikleri, diğer cinsiyet, medeni durum ve çalışılan fakülte başlıklarında ise anlamlı bir farklılık olmadığı yapılan analizler sonucunda ortaya çıkmıştır.

Son olarak üçüncü hipotez (2b) ise anketlere cevap veren akademisyenlerin demografik değişkenler açısından örgütsel vatandaşlık sergilemelerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı sorusu sorulmuştur. Yapılan detaylı analizler sonucunda herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. (H2b = Red)

Yapılan analizler sonucunda değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, dönüşümsel liderliğin motivasyon boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu, dönüşümsel liderliğin karizma boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki olduğu saptanmıştır. Son olarak dönüşümcü liderliğin entelektüel teşvik boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak, *araştırma kapsamında yer alan akademisyenlerin dönüşümcü liderlik algıları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında ilişkiler tespit edilmiş, dönüşümcü liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür.*

KAYNAKÇA

- ACAR, A. Z.: 2006 “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 7/1, 1-14.
- ALLEN, T. D, BARNARD, S, RUSH, M. C VE RUSSELL, J. E. A.: 2000 “Ratings of Organizational Citizenship Behavior: Does The Source Make A Difference?”,**Human Resource Management Review**, 10, 97-114.
- ANTONAKİS, J. VE AVOLİO, B.: 2003 “Context and Leadership: An Examination of The Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire”, **The Leadership Quarterly**, 14, 262.
- ARGİA A.A., İSMAİL, A.: 2013 “The Influence of Transformational Leadership on the Level of TQM Implementation in the Higher Education Sector”, **Higher Education Studies**, 3, 137-146.
- ARMSTRONG, A.: 1994 ” Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership”, **Contemporary Management Research**, 4/1, 3-14.
- ARSLANTAŞ, C.: 2007 “Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **Amme İdaresi Dergisi**, 40/1, 81-101.

ARSLANTAŞ, C. C. ve PEKDEMİR,
I.: 2007

“Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel
Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel
Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye
Yönelik Görgül Bir Araştırma” **Anadolu
Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**,
7/1, 261-286.

AVOLİO, B.J, SHAMİR, B.: 2002

“Impact Of Transformational
Leadership On Follower Development
and Performance: A Field Experiment”,
Academy of Management Journal, 45,
735-743.

AVOLİO, B. J, WALDMAN, D. A.&
YAMMARİNO, F. J.: 1991

“Leading in the 1990s: The Four I’s of
Transformational Leadership”, **Journal
of European Industrial Training**,
15/4, 9-16.

BALSTER, L.: 1992

“Transformational Leadership”, **Eric
Digest**, 72/3, 2.

BALYER, A. ÖZCAN, K.: 2012

“Cultural Adaptation Of Headmasters’
Transformational Leadership Scale and
A Study On Teachers’ Perceptions”
**Eurasian Journal of Educational
Research**, 49, 103-128.

BARBUTO, J. E.: 1997

”Taking the Charisma Out of
Transformational Leadership”, **Journal
Of Social Behavior And Personality**,
1997, 12/3, 689-692.

BARLİNG, J.CHRİSTİE, A.TURNER,
N.: 2008

“Pseudo-Transformational Leadership:
Towards the Development and Test of a
Model”, **Journal of Business Ethics**,
81, 851-861.

- BARLİNG, J.: 2000 'Transformational Leadership And Emotional Intelligence: An Exploratory Study", **Leadership & Organization Development Journal**, 4, 157-158.
- BASS, B. M.: 1985 "Leadership and performance beyond expectations", **New York: Free Press**
- Bass, B. M.: 1999 "Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior", **Leadership Quarterly**, 10, 181-217.
- BASS, B. M., AVOLİO, B. J.: 1993 "Transformational Leadership: A Response To Critiques", **Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions**, 9, 49-80.
- BASS, B. M., AVOLİO, B. J.: 1994 "Transformational Leadership and Organization Culture", **International Journal of Public Administration**, 13/4, 2-16
- BENNİS, W.: 1984 "The Four Competencies of Leadership", **Traningand Development Journal**, 15-19.
- BERBER, A.: 2000 "Dönüşümcü ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümcü Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi**, 36, 33-50.
- BİENSTOCK, C. C, DE MORANVILLE, C. W VE SMİTH, R. K.: 2003 "Organizational Citizenship Behavior and Service Quality", **Journal of Services Marketing**, 17/4, 357-378.

- BOEHNKE, K. VE BONTIS, N.: 2003 "Transformational Leadership: An Examination of Cross-national Differences and Similarities", **Leadership & Organization Development Journal**, 5-15.
- BOGLER, R. VE SOMECH, A.: 2010 "Influence Of Teacher Empowerment On Teachers' Organizational Commitment and Ocb In Schools" **Teaching And Teacher Education**, 20, 281.
- BOIRAL, O.: 2009 "Greening the Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Business Ethics**, 87, 221-236.
- BRIEF, A. VE NOTOWIDLO, S.: 2006 "Prosocial Organizational Behaviors", **Academy Of Management Review**, 11, 710-725.
- BURNS, T VE CARPENTER, J.: 2008 "Organizational Citizenship and Student Achievement", **Journal of Cross-Disciplinary Perspectives in Education**, 1/1, 51- 58.
- CANALES, M, SLATE, J., DELGADO, C.: 2008 "Leadership Behaviors of Superintendent Principals in Small, Rural School Districts in Texas", **The Rural Educator**, 3, 1-7.
- CARLESS, S. A.: 2000 "A Short Measure Of Transformational Leadership", **Journal of Business and Psychology**, 12, 389.

- CARTER, M., MOSSHOLDER, K., FEILD, H. VE ARMENAKIS, A.: 2014
 “Transformational Leadership, Interactional Justice, and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Racial and Gender Dissimilarity Between Supervisors and Subordinates”, **Group & Organization Management**, 39, 691-719.
- CHEN, X. P., HUI, C VE SEGO, D. J.: 1998
 “The Role of Organizational Citizenship Behavior In Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses”, **Journal of Applied Psychology**, 83/6, 922-931.
- CHEN, C.Y, YNAG, C.F.: 2012
 “The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis”, **J Bus Ethics**, 105, 107-114.
- CHO, J. VE DANSEREAU, F.: 2010
 “Are Transformational Leaders Fair? A Multi-Level Study of Transformational Leadership, Justice Perceptions, and Organizational Citizenship Behaviors”, **The Leadership Quarterly**, 21, 409-421.
- CHO, J. VE DANSEREAU, F.: 2010
 ”Are Transformational Laders Fair? A Multi-Level Study of Transformational Leadership, Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors”, **The Leadership Quarterly**, 21, 409-412.
- CHOUDHARY,A., AKHTAR,S.A., ZAHEER,A.: 2013
 “Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis”, **J Bus Ethics**, 116, 433-440.

CHRİSTOFİ, C.J., MARUFFİ, B.:
2012

“Transformational Leadership: Lessons
in Management for Today”,
International Business Research, 5,
227-238.

COHEN, A, VİGODA, E.: 2000

“Do Good Citizens Make Good
Organizational Citizens? An Empirical
Examination of the Relationship
Between General Citizenship and
Organizational Citizenship Behavior in
Israel”, **Administration & Society**,
32/5, 596-624.

ÇELİK, M.: 2007

“Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık
Davranışı: Bir Uygulama” **Atatürk
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi**,
Erzurum, 1-277.

ÇETİN,Ş., KORKMAZ,M.,
ÇAKMAKÇI,C.: 2012

“Dönüşümcü ve Etkileşimsel Liderlik
ile Lider-Üye Etkileşiminin
Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık
Davranışı Üzerindeki Etkisi”,
**Educational Administration: Theory
and Practice**, 18, 7-36.

CONGER, J. A., & KANUNGO, R. N.:
1988

“ Behavioral dimensions of charismatic
leadership”, **International Business
Research**, 5, 78-97.

DEN HARTOG, N., VAN MUIJEN, J.
J., VE KOOPMAN, P. L.: 1997

“Transactional Versus Transformational
Leadership: An Analysis of The MLQ”,
**Journal of Occupational and
Organizational Psychology**, 70, 19-34.

- DEMİR H., VE TARHAN O.: 2008 “Etkileşimsel ve Dönüşümcü Liderlik Tarzı: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, **İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 61, 72-90.
- DEMİRCİ, K., ERBAŞ, A VE ATALAY, C. G.: 2009 “Üniversite Öğrencilerinin STK’lara Katılım Potansiyellerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarından Sivil Erdem Boyutu Çerçevesinde İncelenmesi”, **Journal of Azerbaijani Studies**, 752-767.
- DOMÍNGUEZ, M., ENACHE, M., SALLAN, J., SÍMO, P.: 2013 “Transformational Leadership As An Antecedent of Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Business Research**, 66, 2147-2157.
- EASTMAN, K. K.: 1994 “In The Eyes of The Beholder: An Attributional Approach To Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior”, **Academy of Management Journal**, 37/5, 1379-1391.
- ERDOĞAN, İ.: 1991 “İşletmelerde Davranış”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın Evi, İstanbul**, 1-399
- ERGİN, D Y.: 2015 “ Ölçeklerde Geçerlilik ve Güvenilirlik”, **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 21,48-124.
- FARH, J. L., PODSAKOFF, P. M VE ORGAN, D. W.: 1990 “Accounting For Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction”, **Journal of Management**, 16/4, 705-721.

GAAN, N., GAAN P.: 2014

“Is Transformational Leadership Region-Centric in Nature?”, **International Journal of Business and Management**, 9, 108-118.

GARG, P., RASTOGI, R VE
KATARIA, A.: 2013

“The Influence of Organizational Justice On Organizational Citizenship Behaviour”, **International Journal of Business Insights and Transformation**, 6/2, 84-93.

GRAHAM, J. W.: 2000

“Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted In Classical Quandaries From Political Philosophy”, **Human Resource Management Review**, 10/1, 61-77.

GROVES, K.S., LAROCCA, M.A.:
2011

“An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility”, **Journal of Business Ethics**, 103, 511-528.

GÜÇEL, C.: 2013

“Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 5/2, 17-190.

GÜRBÜZ, S.: 2008

“İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi”, **Amme İdaresi Dergisi**, 41/4, 49-77.

- HACKETT, R. D.: 2009 "Transformational Leadership and OCB: A Test of A Moderated Mediated Model", **DeGroot School of Business**, Mc Master University, 34-56.
- HALLINGER, P.: 2003 "Leading Educational Change: Reflections on The Practice of Instructional and Transformational Leadership", **Cambridge Journal of Education**, 33, 329-348.
- HARTOG D. N. ve VAN, M. J.: 1997 "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 70/1, 20-30.
- HOUSE, R. J., & SHAMIR, B.: 1993 "Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories", **Leadership Theory and Research**, 14, 81-107.
- HUNIŢIE, M.: 2016 "Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style Empirical Research on Public Schools in Jordan", **International Business Research**, 9/9, 170.
- HUMPHREY, A.: 2012 "Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification", **The Psychologist-Manager Journal**, 15, 247-268.
- IRELAND, V.: 2008 "Leadership: The Role of Transformational Leadership and Emotional Intelligence", **Australian Journal of Civil Engineering**, 5, 7-18.

İŞCAN, Ö.M.: 2006

“Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, **Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi**, 11, 160-177.

JAHANGİR, N., AKBAR, M. M VE HAQ, M.: 2004

“Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents”, **Brac University Journal**, 1/2, 75-85.

JIAO, C., ZHANG, K.: 2011

“Leadership and Organizational Citizenship Behavior: OCB Specific Meanings as Mediators”, **J Bus Psychol**, 26, 11-25.

JHA, S.: 2014

“Transformational Leadership And Psychological Empowerment”, **National Institute of Industrial Engineering**, 3, 18-35.

JOHN, M.: 2004

“Dimensions That Make A Difference: Examining The Impact Of In-Role and Extra Role Behaviors on Supervisory Ratings”, **Journal Of Applied Psychology**, 79, 99-107.

JOHNSON, S.K., HOLLADAY, C.L. (2009)

“Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: Distributive Justice or Injustice?”, **J Bus Psychol**, 24, 409-418.

JOHNSON, S.K., HOLLADAY, C.L.: 2009

“Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: Distributive Justice or Injustice?”, **J Bus Psychol**, 24, 409-418.

KANSTE, O. VE MIETTUNEN, J.: 2007

“Psychometric Properties of The Multifactor Leadership Questionnaire Among Nurses”, **Journal Compilation**, 203-209.

- KAMER M.: 2001 “Örgüte Güven Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- KARK, R., SHAMİR, B., CHEN, G.: 2003 “The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency”, **Journal of Applied Psychology**, 88, 246-255.
- KATZ, D.: 1964 “The Motivational Basis Of Organizational Behavior”, **Behavioral Science**, 9, 131.
- KEELEY, M.: 1995 “The Trouble With Transformational Leadership”, **Business Ethics Quarterly**, 5, 77.
- KELEŞ, Y. VE PELİT, E.: 2008 “Otel İşletmesi İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 5, 26-27.
- KILINÇ, T.: 1997 “Liderlikte Durumsallığın Ötesi- Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, **21.Y.Y'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 2, 390.
- KIREL, Ç.: 2000 “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümcü Liderliğe”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 45-48.

- KİM, H.: 2014 “Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector”, **Public Organiz Rev**, 14, 397-417
- KOÇEL, T.: 1989 “İşletme Yöneticiliği”, **Beta Yayınları**, 417-419.
- KOYS, D. J.: 2001 “The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover On Organizational Effectiveness: A Unit Level, Longitudinal Study”, **Personnel Psychology**, 54, 101-114.
- KRİSHNAN, V. VE ARORA, P.: 2008 “Determinants of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior”, **Asia-Pacific Business Review**, 4, 34-43.
- KUHNERT, K. W. AND P. LEWIS.: 1987 “Transactional and Transformational Leadership: A Constructive Developmental Analysis”, **Academy of Management Review**, 12, 648-657.
- KURTULUŞ, İ.: 2008 “Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı**, Yüksek Lisans Tezi, 48.

- LATHAM, G. P. VE SKARLICKI, D. P.: 1995 “Criterion-Related Validity of the Situational and Patterned Behavior Description Interviews With Organizational Citizenship Behavior”, **Human Performance**, 8/2, 6.
- LEITHWOOD, K. (1992) “The Move Toward Transformational Leadership”, **Educational Leadership**, 49, 8-13.
- LILY, J. (2015) “The Impact of Justice Type on Organizational Citizenship Behavior: Do Outcome Favorability and Leader Behavior Matter?”, **Curr Psychol**, 34, 26-44.
- MACKANZIE, S VE PODSAKOFF, P.: 1993 “Transformational and Transactional Leadership and Sales Person Performance”, **Journal of The Academy of Marketing Science**, 29/2, 115-134.
- MAHDINEZHAD, M. VE SUANDI, T.:2013 “Transformational, Transactional Leadership Styles and Job Performance of Academic Leaders”, **International Education Studies**, 6/11, 30-31.
- MENGÜÇ, B. VE JUNG, Y. S.: 2014 “Unpacking The Relationship Between Empowering Leadership and Service Oriented Citizenship Behaviors: A Multi Level Approach”, **Academy of Marketing Science**, 42, 558-579
- MELVYN R. VE YPEREN, R.: 2014 “Transformational and Transactional Leadership and Followers’ Achievement Goals”, **Jbus Psychol**, 29, 413-425.

- MESSER, A.E., WHITE, F. A.: 2006 “Employees’ Mood, Perceptions Of Fairness, and Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Business and Psychology**, 21, 324-326.
- METCALFE, A. VE METCALFE, A.: 2001 “The Development Of A New Transformational Leadership Questionnaire”, **Journal Of Occupational and Organizational Psychology**, 74, 1-27.
- MİTTAL, R.:2015 “Charismatic and Transformational Leadership Styles: A Cross-Cultural Perspective”, **International Journal Of Business and Management**, 10/3, 27.
- MO, S, SHI, J.: 2014 “Linking Ethical Leadership to Employees’ Organizational Citizenship Behavior: Testing the Multilevel Mediation Role of Organizational Concern”, **J Bus Ethics**, 15, 231-345.
- MORİSSON, E. W.: 1994 “Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective”, **Academy of Management Journal**, 37, 1543-1550.
- NASRA, M. VE HEİLBRUNN, S.: 2016 “Transformational Leadership Behavior In the Arab and Organizational Citizenship Educational System in Israel: The Impact of Trust and Job Satisfaction”, **Educational Management**, 44, 380-396.

- OKTAY,E. VE GÜL, H.: 2015 “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 406-410.
- ORGAN, D. VE BATEMAN, D.: 1983 “Job Satisfaction and The God Soldier”, **Academy Of Management Journal**, 26, 590-595.
- ORGAN, D.W.: 1988 “Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome” **Lexington Books, Lexington**, 5, 43.
- OVERTON, G. K. ve MACVİCAR, R.: 2008 “Requesting a Commitment to Change: Conditions That Produce Behavioral or Attitudinal Commitment,” **Journal of Continuing Education in the Health Professions**, 2, 61.
- ÖNCÜ, H.: 1994 “Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme”, **Master Basım Sanayi ve Ticaret Ltd.**
- ÖZKAYNAR, G. K.: 2010 “Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir Araştırma”, **Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi**, 1, 21.
- PARK,C.H., SONG,J.H., YOON,S.W., KİM,J.: 2013 “A Missing Link: Psychological Ownership As A Mediator Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviour”, **Human Resource Development International**, 16, 558-565.
- PARRY, K. W. VE BRYMAN, A.: 1999 “Leadership in Organizations”, **Handbook of Organization Studies**, 452
- PHANEUF, J. VE BOUDRIAS, J.: 2016 “Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context”, **Personality and Individual Differences**, 102, 30-35.

- PALOMINO, P. R, CANAS, R. M.: 2014
 “Ethical Culture, Ethical Intent, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating and Mediating Role of Person Organization Fit”, **J Bus Ethics**, 120, 95-108.
- PODSAKOFF, P. M, MACKENZIE, S. B, PAINE, J. B, VE BACHRACH, D. G.: 2000
 “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”, **Journal of Management**, 26, 513–563.
- POPPER, M. VE ZAKKA, E.: 2002
 “Transactional Charismatic and Transformational Leadership” **Leadership & Organization Development Journal**, 15, 267-269.
- RAMAN, A. DON, Y., KHALID, R.: 2015
 “Relationship between Principals’ Transformational Leadership Style and Secondary School Teachers’ Commitment”, **Asian Social Science**, 11, 221-226.
- RITZ, A. GÍAUQUE, D. VARONE, F. VE BÍGET, S.: 2014
 “From Leadership to Citizenship Behavior in Public Organizations: When Values Matter”, **Review of Public Personnel Administration**, 34, 128-15.
- ROBINSON, S.: 1996
 “Trust And Breach Of Psychological Contract”, **Administrative Science Quarterly**, 41, 574-599
- RODRIGUES, A., FERREIRA, M.: 2015
 “The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors”, [http://dx.doi.org/ 10.1590/ 1413-82712015200311](http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712015200311), 20, 493-504.

- SAKIRU, O. VE D'SILVA J.: 2013 "Leadership Styles and Job Satisfaction among Employees in Small and Medium Enterprises", **International Journal of Business and Management**, 8/13, 35.
- SARLAK, M. A. VE JAVADEİN, S. R.: 2012 "Investigating the Role of Spirituality, Resurrection and Transformational Leadership on the Spiritual Organization", **International Business Research**, 5/12, 148.
- SCHERMERHORN, J.: 1993 "Management for Productivity", **John Wiley and Sons**, New York, 426.
- SHAARI H., HUSSIN Z.: 2015 "The Effect of Brand Leadership Styles on Employees' Brand Citizenship Behavior", **Asian Social Science**, 11, 86-90.
- SHAMİR, B, HOUSE, R, ARTHUR, M.: 1993 "The Motivational Effects Of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", **The Institute of Management Sciences**, 4, 577-591.
- SHIELA, M.: 1987 "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior and Work Performance Among Commission Sales People", **Journal Of Applied Psychology**, 72, 615-621
- SHIN, S. J, & ZHOU, J.: 2003 "Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence From Korea", **Academy of Management Journal**, 46, 703-714.
- SHIN, Y.: 2012 "CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior", **J Bus Ethics**, 108, 299-312.

- SHURBAGI, A.: 2014 “The Relationship Between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and The Effect Of Organizational Commitment”, **International Business Research**, 7, 126-136.
- SMITH, C. A, ORGAN, D. W, NEAR, J. P.: 1983 “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents”, **Journal of Applied Psychology**, 68, 653-663
- SOSIK, J J. VE .POTOSKY, D.: 2002 “Adaptive Self-Regulation: Meeting Others’ Expectations of Leadership and Performance”, **The Journal of Social Psychology**, 142, 215-230.
- SUAR,D.,SHIVA,M.S.A.: 2012 “Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations”, **International Society for Third-Sector Research and The John’s Hopkins University**, 2011, 23, 684-687.
- TAI, C., CHANG, C., HONG, J. VE CHEN, L.: 2012 “Alternative Models For The Relationship Among Leadership, Organizational Citizenship Behavior, and Performance: A Study Of New Product Development Teams In Taiwan”, **Social and Behavioral Sciences**, 57, 511-517.
- THOMAS K. W. VE VELTHOUSE, B. A.: 1990 “Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation”, **The Academy of Management Review**, 15, 668-677.

- TRACEY, J. B. VE HINKIN, T. R.: 1998 “Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?” **Group & Organization Management**, 23, 220–236.
- TICHY, N. M. VE DEVANNA, M. A.: 1990 “Transformational Leader”, New York, **John Wiley & Sons**, (2nd ed), 129-130.
- TONKIN, T.H.: 2013 “Authentic Versus Transformational Leadership: Assessing Their Effectiveness On Organizational Citizenship Behavior Of Followers”, **International Journal of Business and Public Administration**, 10, 40-57.
- TWIGG, N., FULLER, J. B., HESTER, K.: 2008 “Transformational Leadership in Labor Organizations: The Effects on Union Citizenship Behaviors”, **J Labor Res**, 29, 27-41.
- VAN DYNE, L, GRAHAM, J. W, DIENESCH, R. M.: 1994 “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation”, **Academy Of Management Journal**, 37, 765-802.
- YILDIRIM, O.: 2014 “The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings”, **Social and Behavioral Sciences**, 150, 112-143.

- YILDIZ, S.: 2003 “Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü”, **Ege Akademik Bakış**, 14, 200-208.
- ZHANG, Y. VE CHEN, C.: 2013 “Developmental Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Effects of Self-Determination, Supervisor Identification, and Organizational Identification”, **The Leadership Quarterly**, 24, 534-543.
- WANG, Y, SUNG, W.: 2016 “Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Ethical Leadership and Workplace Jealousy”, **J Bus Ethics**, 135, 117-128.
- WIESSE, B, SASSENBERG, K.: 2014 “Transformational and Transactional Leadership and Followers’ Achievement Goals”, **J Bus Psychol**, 29, 413-425.
- WAZİRİ A VE N. ALİ K.: 2015 “The Influence of Transformational Leadership Style on ICT Adoption in the Nigerian Construction Industry”, **Asian Social Science**, 11/18, 124.
- WAZİRİ, A, ALİAGHA G.: 2015 “The Influence of Transformational Leadership Style on ICT Adoption in the Nigerian Construction Industry”, **Asian Social Science**, 11, 123-130.
- WILLIAMS, S, VE PİTRE, R.: 2002 “Justice and OcbIntentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment”, **The Journal of Social Psychology**, 142, 279.

EKLER

EK-A ANKET FORMU

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ve ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

Sayın katılımcı,

Bu anket formu T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülen “*DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ*” konulu tez çalışmasının uygulama kısmıdır. Söz konusu ifadelere katılım derecenizi kişisel görüşlerinize ve iş ortamınızdaki yaşadıklarınıza göre değerlendirmeniz gerekmektedir. Sonuçlar başka hiçbir özel ya da tüzel kişi ile paylaşılmayacak, yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. İlginiz için teşekkür ederim.

Danışman: Dr. Öğr. Gör. Gökhan ACAR

Hazırlayan: Ali Anıl ÜNSAL

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz

- Kadın
- Erkek

Yaşınız

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60

Medeni Haliniz

- Bekâr
- Evli

Unvanınız

- Arş. Grv.
- Arş. Grv. Dr.
- Doktor Öğretim Üyesi
- Doçent
- Profesör

Çalıştığınız Fakülte

- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
- Güzel Sanatlar Fakültesi
- Fen-Edebiyat Fakültesi
- İletişim Fakültesi
- Mühendislik-Mimarlık Fakültesi

1. Aşağıdaki ifadelerden sizin için en uygun olanı işaretleyiniz.

1 : **Kesinlikle Katılmıyorum** 2 : **Katılmıyorum**

3 : **Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum** 4 : **Katılıyorum**

5 : **Kesinlikle Katılıyorum**

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

İdeal Etki

Yöneticim astlarıyla en önemli değerleri ve inançları hakkında konuşur.

Yöneticim güçlü bir hisse sahip olmanın önemini belirtir.

Yöneticim kararların duygusal ve etik sonuçlarını düşünür.

Yöneticim kolektif bir misyon duygusuna sahip olunmasına önem verir.

Yöneticim ile benzetilmekten ya da özdeşleştirilmekten gurur duyarım.

Yöneticim grubun iyiliğini kişisel çıkarların üzerinde tutar.

Yöneticim benim ona olan saygımı arttıracak şekilde hareket eder.

Yöneticim güç ve güven duygusu verir.

Zihinsel Teşvik

Yöneticim problemleri çözerken farklı bakış açıları getirir.

Yöneticim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.

Yöneticim görevlerin nasıl tamamlanacağına ilişkin yeni yollar öne sürer.

Yöneticim kritik varsayımları, uygun olup olmadığını sorarak tekrar gözden geçirir.

İlham Verici Motivasyon

Yöneticim geleceğe ilişkin iyimser şekilde konuşur.

Yöneticim başarılı olmak için nelere ihtiyaç duyulduğundan heyecanla bahseder.

Yöneticim geleceğe ilişkin zorlayıcı vizyonunu ifade eder.

Yöneticim amaçların, başarılabacağına ilişkin inancını vurgular.

Bireysel İlgisi

Yöneticim öğretmenliğe ve koçluğa zaman harcar.

Yöneticim bana, grubun bir üyesi olmaktan ziyade bir birey olarak davranır.

Yöneticim diğerlerinden farklı isteklerim, ihtiyaçlarım ve yeteneklerim olduğunu bilir.

Yöneticim kuvvetli yanlarımı geliştirmem için bana yardımcı olur.

2. Aşağıdaki ifadelerden size en uygun olanını seçiniz.

1 : **Kesinlikle Katılmıyorum** _____ 2 : **Katılmıyorum**

3 : **Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum** 4 : **Katılıyorum**

5 : **Kesinlikle Katılıyorum**

1 2 3 4 5

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Vicdanlılık

Çalıştığım kurumda olması gerekenden daha fazla bulunurum.

Biri kontrol etmediği zaman bile kurumun kurallarına uyarım.

Ençok görev bilincine sahip çalışanlardan biriyim.

Hak ettiğim karşılığı alabilmek için dürüst çalışmam gerekir.

Sportmenlik

Vaktim önemsiz konuları şikâyet etmekle geçer.

Olayların olumlu yönündense olumsuz yönüne odaklanırım.

En ufak sorunları bile büyütürüm, pireyi deve yaparım.

Kurum uygulamalarının altında hep bir kusur bulmaya çalışırım.

İşimi gerektiği gibi yapabilmem için sürekli teşvik edilmem (uyarı almam) gerekir.

Sivil Erdem

Zorunlu olmasa bile önemli gördüğüm toplantılara katılırım.

Benden talep edilmediği halde kurumun imajına katkıda bulunan faaliyetlerde bulunurum.

Kurumda yapılan değişiklikleri yakından takip ederim.

Kurumun yaptığı açıklamaları dikkate alırım.

Nezaket

Diğer çalışanlarla sorun yaşamamak için önlemlerimi alırım.

Davranışlarımın diğer kişilerin işlerini nasıl etkileyeceğini düşünürüm.

Diğerlerinin haklarını suistimal etmem.

İş arkadaşlarıma problem yaratmaktan kaçınırım.

Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerinde nasıl etki bırakacağını dikkate alırım.

Özgeçilik

İhtiyaç olduğunda diğer çalışanlara işinde yardım ederim.

İş yükü ağır olanlara yardım ederim.

Benden talep edilmese bile yeni işe giren kişinin işe alışmasına yardımcı olurum.

İşle ilgili sorunu olan birisine gönüllü olarak yardım ederim.

Etrafımdakilere yardım eli uzatmaya hazırım.

Anketimiz bitmiştir, katılımınız için teşekkür ederim...

EK-B DÖNÜŞÜMCÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK LİTERATÜR TARAMA TABLOLARI

EK B- 1

Dönüşümcü Liderlik Literatür Taraması

YAZAR ADI & TARİHİ	ÇALIŞMA İSMİ	ÇALIŞMA TÜRÜ	DEĞİŞKEN & ALT BOYUT	ARAŞTIRILAN KONU	ÖRNEKLEM SAYISI
J. Downtown (1973)	Rebel Leadership	Teorik	Karizmatik&İşlevsel&İlham Verici Liderlik		-----
James Mc Gregor (1978)	Leadership	Teorik	Dönüşümsel &İşlevsel Liderlik		-----
Katz&Tushman (1981)	An Investigation Into The Managerial Roles In A Major R&D Facility	Amiripik			345 Üst Düzey Çalışan
Bernard Bass (1987)	Transformational Leadership&The Falling Domino Effect	Ampirik	Karizma Motivasyon Entellektüel İlgi Bireysel Destek		56 Üst Düzey Erkek Yönetici
Kuhnert&Lewis (1987)	Transactional &Transformational Leadership	Teorik	Kendini Tanımlama		

Podsakoff (1990)	Transformational Leader Behavior and Their Effects On Followers'	Ampirik	Öz Dönüşümcü Liderlik Davranışlar Yüksek Performans Beklentisi	Liderlik Tarzının güven olgusu yoluyla Vatandaşlık davranışı	124 Yönetici
House & Shamir (1993)	The Motivational Effects Of Charismatic Leadership	Teorik	Bağlı Ödül Lider Davranışları Motivasyon Diğer Etkenler	İnanç ile yapılabilirlik arasındaki ilişki	
J. B. Tracey & T. R. Hinkin (1993)	The Development Of MLQ	Ampirik		MLQ ölçeği & Yukl ölçeği	1464 Üst Düzey Yönetici
William Koh, Richard Steers (1995)	The Effects Of T.L. On Teacher Attitudes And Student Performance In Singapore	Ampirik	Karizmatik Liderlik İşlevsel Liderlik	İşlevsel Liderliğin Dönüşümcü Liderlik Üzerinde	846 Öğretmen
Ronald Heck, George Marcoulides (1996)	School Culture & Performa nce	Ampirik	Kültür	Daha az katı kültürel yapısı olan organizasyonlarda kurallara uymadaki esneklik ve dönüşümcü liderlik sergileme eğilimleri	26 İlkokul 156 Öğretmen

Bruce Ayalio, Bernard Bass (1999)	Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the MLQ	Ampirik	Transaksyonel liderlik	MLQ'nun Derinlemesine analizi	3786
Timothy Judge, Joyce Bono (2000)	Five-Factor Model of Personality & Transformational Leader	Ampirik			
Helen Marks, Susan Printy (2003)	Leadership and School Performance	Ampirik	Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimsel Liderlik	Liderlik tarzlarının öğretmen, öğrenci ve yönetici bazında	24 Okul, 522 Öğrenci
Ronit Kark, Boas Shamir (2003)	The 2 Face Of T.L.	Ampirik	Güçlendirme, Bağımlılık	Dönüşümcü Liderliğin Güçlendirme ve Bağımlılık üzerine etkisi	888 Banka Çalışanı, 76 ÜstDüzyey Yönetici
Shung Shin, Jing Zhou (2003)	T.L.& Conservation and Creativity	Ampirik	Koruma, Yaratıcılık	Dönüşümcü Liderliğin Koruma ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi	290 Çalışan, 46 Şirket
William Bommer, Timothy Baldwin, Robert Rubin (2004)	Setting The Stage For Effective Leadership	Ampirik	Sinizim Organizasyonel Değişim Lider Davranışı	Ahlaki hor görme ve eş liderlik davranışı ancak TLB 'nin %25i ile ilgilidir.	2247 Müdür ve Üst Düzey Yönetici

Bruce Avolio, William Koch, Puja Bhatia (2004)	T.L. &Organizational Commitment	Ampirik	Liderlik, Örgütsel Bağlılık	Psikolojik Güçlendirme Yoluyla Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılığın Yapısal Yakınlığı	520 Hemşire
John Slate&Carne n T. Delgado (2008)	Leadership Behaviors of Principles In Small Rural School Districts	Ampirik		Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının sonuçları	206 Öğretmen 35 Yönetici 37 Müfettiş
Alimo Matcalfe, Margaret Bradly, Chiara Samele (2008)	The Impact Of Engaging Leadership On Performance, Attitudes To Work	Ampirik			365 yönetici
Tracey Lynn Parish (2009)	Relations Beetween Transformational Leadership& Baptist Church Members	Ampirik	Dönüşümcü Liderlik Teorileri	Liderlik tarzlarının Üyeler üzerindeki etkileri	595 Baptist
Julian Barling, Frank Slater, Kevin Kelloway (2000)	T.L.&Emotional Intelligence	Ampirik	Duygusal Zeka, Dönüşümcü Liderlik	Duygusal Zeka ile Dönüşümcü Liderliğin ÜstDüzye Yönetici Üzerindeki Etkileri	49 Yönetici

Dong Junk,Bruce Avolio (2000)	An Experimental Investigation Of The Mediating Effects Of Trust And Value Congruence On T.L.	Ampirik	Dönüşümcü Liderlik İşlevsel Liderlik	Dönüşümcü Liderliğin Güven ve Değer Uyumu ile İzleyenler Üzerine Etkisi	194 Öğrenci
Ori Eyal,Ronik Kark (2004)	How Do Transformational Leaders Transform Organizations?	Ampirik	Liderlik Tarzları, Girişimci Stratejiler	Proaktif Disiplin ve TLB'nin kullanımı arasındaki bağlantı	140 Okul 1395 Öğrenci

EK B- 2

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Literatür Taraması

YAZAR ADI &TARİHİ	ÇALIŞMA İSMİ	ÇALIŞMA TÜRÜ	DEĞİŞKEN & LT BOYUT	ARAŞTIRILAN KONU	ÖRNEKLEM SAYISI
Dennis Organ,Janet Near (1983)	OCB : Its Nature&Anced etends	Ampirik	İş Tatmini	Ö.V.D. Gelişimi	422 Çalışan, 58 Banka Departmanı
Jill Graham (1991)	An Assey On OCB	Teorik	Vatandaşlık Hakları Jeopolitik Çevre Organizasyonel İtaat	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın derinlemesine analizi	-----
Dennis Organ (1993)	OCB: Its Construct Clean-Up Time	Teorik	Bağlamsal Performans	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın ekstra rol ve işin ötesinde kavramlarının dışında boyutlarının incelenmesi	-----

Elizabeth Morisson (1994)	Role Definitions&O CB	Ampirik	Ekstra Rol Davranışları Rol Davranışları	Çalışanların hangi durumlarda ekstra rol davranışları sergilediklerinin incelenmesi	317 Büro Müdürü
Robert Moorman, Gerald Blakely (1995)	Collectivism as an Individual Diffecence Predictor of OCB	Ampirik	Kollektivizm Bireyselcilik	Bireysel hangi farklılıkların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilemeye neden olduğunu araştırma	210 Kuzeydoğu Finans Uzmanı
Scott MacKenzie, Philip Podsakoff (1997)	Impact Of OCB On Organizational Performance	Teorik	Nedensellik Performans Organizasyonel Başarı	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın grup performanslarına etkileri	-----
Ping Chen, Douglas Sego (1998)	The Role Of OCB In Turnover	Ampirik	İş Tatmini Örgütsel Bağlılık İş Ödülleri	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Çalışanların İş Yerlerinde Çalışma Süreleriyle İlişkileri	205 Sanayi Yöneticisi
Tammy Allen, Michael Rush (1998)	The Affects Of OCB On Performance Judgements	Ampirik	İş Beklentileri	Genel Değerlendirme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişki	136 Öğrenci, 148 OrtaDüzyey Yönetici
Suzan Lambert (2000)	The Link Between Work-Life Benefits OCB	Ampirik	Organizasyonel Destek İş Tatmini	Çalışanların Çalışma Koşulları ve Hayat	424 Mavi Yakalı, 243 Beyaz Yakalı

Shelia Rioux, Louis Penner (2001)	The Causes Of OCB	Ampirik	Güdüleme	Güdülemenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilemedeki yeri önemi	141 Belediye Çalışanı
---	----------------------	---------	----------	--	--------------------------



Kibeom Lee, Natalie Allen (2002)	OCB &Workplace Deviance	Ampirik	İlişkili Roller Öğrenilen Bilgiler	Öğrenilen bilgilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilemedeki rolleri	149 Hemşire
Amir Erez, Diane Johnson (2002)	The Nature&Dime nsionality of OCB	Teorik	Nezaket Özgeçilik Sivil Erdem Sportmenlik	Organ'a göre OCB'nın gelişimi ve literatüel araştırması	-----
Jacqueline Coyle Shapiro (2002)	A Psychological Contract Perspective On OCB	Ampirik	Psikolojik Sözleşme	Psikolojik sözleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki etkileşim	480 Sanayi Çalışanı
Shelia Rioux, Louis Penner (2002)	The Causes Of OCB	Ampirik	Güdüleme	Güdülemenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilemedeki yeri önemi	141 Belediye Çalışanı
Reeshad Dalal (2005)	A Meta Analysis Of The Relationship Between OCB& Work Behavior	Teorik	İş Performansı	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Ters Etkili İş Davranışları arasındaki ilişkinin araştırılması	-----

Sait Gürbüz (2006)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki	Ampirik	Nezakət Bilinçlilik Bağlılık	Çalışanların sergiledikleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılıkları Aarasındaki İlişki	136 Tekstil, Otomotiv, Gıda Sektörü Çalışanı
Cem Cüneyt Arslantaş, Işıl Pekdemir (2007)	Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki	Ampirik	Karizma Motivasyon Ekstra Rol Davranışları Adalet	Çalışanların demografik özelliklerine göre liderlik ve örgütsel adalete ilişkin algılarındaki ve örgütsel vatandaşlık sergileme düzeyleindeki farklılıkları	233 Mavi Yakalı Çalışan
Ahmet Karaaslan, Derya Özler (2009)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı&Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki	Ampirik	Yardım Etme Sivil Erdem Örgütsel Bağlılık Destekleyicilik	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı&Bilgi Paylaşımı arasındaki İlişkinin Pozitif Olup Olmadığının Araştırılması	167 Defterdarlık Çalışanı
Şebnem Arslan (2009)	Karizmatik Liderlik&Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki	Ampirik	Çalışma Yılı Ücret	Karizmatik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisinde Çalışma Yılı Ve Ücret Etkisi	316 Tekstil Çalışanı

Yuhjung Shin, Min Soo Kim (2013)	The Mediating Role Of Collective Organizational Commitment &OCB	Ampirik	Finansal Performans Tüzel Kişilik Etigi	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişki	130 Kore Şirketinden 3821 Çalışan
Adam Rapp, Daniel Bachrach, Tammy Rapp (2014)	The Influence Of Time Management Skill On The Curvilinear Relationship Between OCB&Task Performance	Ampirik	Zaman Yönetimi İş Yetileri	İş Performansı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki	212 Çalışan 41 Yönetici
Mark Bolino, Jaron Harvey, Jeffery Lepine (2015)	OCB& Citizenship Fatigue	Ampirik	Organizasyonel Destek Tükenmişlik	Tükenmişlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Analizi	273 Tekstil Çalışanı