

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞININ
PROAKTİF DAVRANIŞLA İLİŞKİSİNDE
PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN ARACILIK
ETKİSİ

Özkan YAVUZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2018

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞININ
PROAKTİF DAVRANIŞLA İLİŞKİSİNDE
PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN ARACILIK
ETKİSİ

Özkan YAVUZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Meral ELÇİ

GEBZE

2018

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından/...../..... tarihinde tez savunma sınavı yapılan Özkan Yavuz'un tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç.Dr. Meral ELÇİ

M. Elçi

ÜYE

: Dr.Öğr.Üyesi Mehtap ÖZŞAHİN

Mehtap Özşahin

ÜYE

: Dr.Öğr.Üyesi İnci DURSUN

İnci Dursun

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../.....tarih ve/..... sayılı kararı.

ÖZET

Araştırmamız, dönüşümcü liderlik davranışının proaktif davranışla ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık etkisine odaklanmaktadır. Hipotezleri test etmek amacıyla 2018 yılında, İstanbul ve Düzce’de yer alan 18 okulda (ilköğretim, ortaokul ve lise) görev yapmakta olan 210 öğretmene anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen veriler, SPSS istatistik yazılımı ile analiz edilmiştir. Analiz sonunda dönüşümcü liderliğin proaktif davranışları artırmasında psikolojik sahiplenmenin aracı etkisi olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Proaktif Davranış, Psikolojik Sahiplenme

SUMMARY

Our research focuses on the mediation effect of psychological ownership on the relationship between transformational leadership behaviour and proactive behaviour across the educational institutions. In order to test the hypotheses, a survey has been conducted on 210 primary, secondary and high school teachers of 18 schools located in Istanbul and Düzce during the year 2018. The acquired data from the survey were analyzed through the statistical software SPSS. Regression analyses have been handled so as to test the hypotheses and to define the essence of the relationships. The results of this research demonstrate that psychological ownership seems as a full mediator on the relationship between transformational leadership and proactive behaviour.

Key Words: Proactive Personality, Transformational Leadership, Psychological Ownership

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans sürecinin başından, bu çalışmanın gerçekleşmesine kadar olan tüm süreçlerde desteğini hiçbir zaman esirgemeyen; her zaman yanımda olan; sayın hocam Doç. Dr. Meral Elçi'ye çok teşekkür ederim. Çalışmalarında destek olan Ahmet Cengiz Uçar'a teşekkür ederim. Anket çalışmalarında yardımcı olan ağabeyim Özcan Yavuz'a, babam Sabahattin Yavuz'a teşekkür ederim.

Beni her zaman destekleyen ve moral kaynaklarım olan annem Aysel Yavuz'a, ablalarım Kadriye Yavuz'a ve Gülbahar Yavuz'a şükranlarımı sunarım.



İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>SAYFA</u>
ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	iv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
1. GİRİŞ	1
1.1. Tezin Amacı, Katkısı ve İçeriği	2
1.1.1. Eğitim Kurumlarının Önemi	2
2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	4
2.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı	4
2.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	6
2.2.1. Karizma	6
2.2.2. İlham Verici Motivasyon	6
2.2.3. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)	7
2.2.4. Bireysel İlgi-Destek	7
2.3. Dönüşümcü Liderliğin Sonuçları	7
3. PROAKTİF DAVRANIŞ	9
3.1. Proaktif Davranış Kavramı	9
3.2. Proaktif Davranışın Öncülleri	10
3.2.1. Bireysel Farklılıklar	10
3.2.1.1. Demografi	11
3.2.1.2. Bilgi ve Yetenekler	11
3.2.1.3. Kişilik	11
3.2.2. Durumsal Farklılıklar	12
3.2.2.1. İşin özellikleri	12
3.2.2.2. Liderlik	12
3.2.2.3. Çalışma İklimi	12

3.3. Proaktif Davranışın Sonuçları	13
4. PSİKOLOJİK SAHİPLENME	15
4.1. Psikolojik Sahiplenme Kavramı	15
4.2. Psikolojik Sahiplenmenin Öncülleri	17
4.2.1. Liderlik	17
4.2.2. İş Çevresinin Yapısı	17
4.2.2.1. Özerklik	17
4.2.2.2. Katılımcı Karar Alma	17
4.2.2.3. Katılımcı Örgütsel İklim	18
4.3. Psikolojik Sahiplenmenin Sonuçları	19
5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	21
5.1. Dönüşümcü Liderlik ile Proaktif Davranış İlişkisi	21
5.2. Proaktif Davranış İle Psikolojik Sahiplenme İlişkisi	21
5.3. Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Sahiplenme İlişkisi	22
5.4. Dönüşümcü Liderliğin Proaktif Davranışlara Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Ara Değişken Yönü	21
6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	24
6.1. Örneklem ve Veri Toplanması	24
6.2. Analizler	26
6.3. Bulgular	27
7. ARAŞTIRMANIN SONUÇ VE ÖNERİLERİ	32
7.1. Araştırmanın Sonuçları	32
7.2. Öneriler	34
7.2.1. Yöneticilere Öneriler	34
7.2.2. Araştırmacılara Öneriler	34
KAYNAKLAR	35
ÖZGEÇMİŞ	42

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar **Açıklamalar**

DL	: Dönüşümcü Liderlik
PD	: Proaktif Davranış
PS	: Psikolojik Sahiplenme



ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
2.1: Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	5
3.1: Proaktif Davranışın Öncülleri	11



TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>		<u>Sayfa</u>
6.1:	KMO ve Bartlett Testi	26
6.2:	Hesaplanan Ortalama Özdeğerler	26
6.3:	Toplam Açıklanan Varyans	27
6.4:	Faktör Analizi ile Güvenirlik Analizi	28
6.5:	Korelasyon Tablosu	29
6.6:	Hiyerarşik Regresyon Analizi Tablosu	30
6.7:	Birleştirilmiş Katsayılar Tablosu	31

1. GİRİŞ

Proaktif davranışlar potansiyel fırsatları arayıp bu fırsatlar için girişimler göstererek (Bateman and Crant, 1993) çevresinde değişiklikler yaparak tesirler oluşturmaya çalışan (Baltaş, 2002) ya da kendi kendine başlayabilen eylemlerle bütün yaşamsal koşullarını geliştirmeyi amaçlayan davranışlardır (Parker et al., 2006).

Proaktif davranış, genel performans, kariyerle ilgili ilerlemeler, satış başarısı ve kurumsal başarı gibi bireysel ve kurumsal performansın artmasıyla ilişkili olduğu için organizasyon için yararlıdır (Fay and Freese, 2001; Parker et al., 2006). Son zamanlarda, işyerinde proaktif davranışı tahmin etmek iş ve örgütsel farklılıklar üzerinde giderek artan bir odak noktası olmuştur (Bindl et al., 2011). Proaktif davranış bireysel hedeflerin gerçekleştirilmesine önemli katkı yapmaktadır. Bireylerin bu bireysel başarıları onların kurumsal performansına olumlu yansıtacak ve bu yolla kurumsal hedeflerin de gerçekleştirilmesine yardımcı olacaktır.

Liderler değerleri, tutkuları göz önünde bulundurarak, hem kendilerinin hem de takipçilerinin beklentilerini temsil eden belirli amaçları gerçekleştirmek için takipçilerini teşvik ederler (Burns, 1978). Liderler, pazardaki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yeni ve stratejik fırsatlar için daha yüksek beklentiler ve teşviklerle dinamik pazar ihtiyaçlarını karşılamak için yeni ürün ve hizmetlere katkıda bulunur (Provitera and Ghasabeh, 2017). Dönüşümcü liderlik takipçilerinin yönetim vizyonuna katkıları sunarak bu vizyonu benimsediği (Rolfe, 2011) ya da takipçilerinin elde edilebilecek daha iyi sonuçları fark ederek var olan kapasitelerini aşarak daha fazla yetenek kazanmalarını sağlayan bir liderlik sürecidir (Bass, 1985). Dönüşümcü liderliğin takipçileriyle bütünleştiği, yönetim vizyonunu elbirliğiyle oluşturduğu ve onların kapasitelerini aşmasını teşvik ettiği görülmektedir. Günümüzün zorlu rekabet koşullarında dönüşümcü liderliğin önemi artmaktadır.

Psikolojik sahiplenme, resmi olmayan bir sahiplenme biçimi olmakla beraber, duygusal ve bilişsel unsurlarla bir tutum (Pierce et al., 2003) ya da bir örgütün rekabet gücünü artırmak ve örgütün üyelerini motive etmek için bir araç olarak kullanılan başarılı bir tutum (Uçar et al., 2017) olarak belirtilmektedir. Bilgi çağındaki işletmeler için önemli bir rekabet faktörü olan psikolojik sahiplenmenin

seviyesi, işletmelerin ayakta kalması, ortalama üstü kazanç elde etmesi ve rekabette başarılı olması için hayati bir olgu olmaktadır (Demirkaya ve Kandemir, 2014).

1.1. Tezin Amacı ve Katkısı ve İçeriği

Rekabet ortamında, üstünlük elde etmeyi amaçlayan kurumlar proaktif davranışlar göstererek fırsatları yakalayan, dönüşümcü liderlik özellikleriyle başarılı yönetimler gösterebilen, psikolojik sahiplenmeyle çalıştığı işletmeyi içselleştiren çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu kavramların önemine binaen araştırmamızda bu üç kavramın birlikte ele alınması özellikle tercih edilmiştir.

Araştırmamızın genel olarak amacı eğitim kurumlarında dönüşümcü liderlik, proaktif davranış ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkileri incelemektir. Proaktif davranışın bireysel ve/veya kurumsal performans sonuçlarına olumlu etkileri olduğu birçok araştırmacı tarafından bulgulanmıştır (Spsychala, 2009; Bindl et al., 2011) Ayrıca dönüşümcü liderliğin ve psikolojik sahiplenmenin de olumlu bireysel veya kurumsal sonuçları bulgulanmıştır (Bass, 1985; Rolfe, 2011; Pierce et al., 2003; Demirkaya ve Kandemir, 2014). Ancak bu üç kavramın bir arada ele alınıp incelendiği ve dönüşümcü liderliğin proaktif davranışlara etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı olduğuna dair çalışmaların hem ulusal hem de uluslararası literatürde olmaması çalışmamızın özgünlüğü açısından dikkate değerdir.

Daha önce yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderliğin psikolojik sahiplenmenin bir öncülü olduğu (Avey et al., 2009; Yuan and Lin, 2012; Avey et al., 2012), Psikolojik sahiplenmenin de proaktif davranışların belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir (Pierce et al., 1992; Rook, 2007). Yapılmış bazı çalışmalarda da dönüşümcü liderliğin proaktif davranış artırmada olumlu bir etkisi bulunmuştur (Meyer, 2003; Wu and Wang, 2015). Bu üç ilişkiden yola çıkarak psikolojik sahiplenmenin dönüşümcü liderlik ile proaktif davranış arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisi olabileceği değerlendirilmektedir. Bu aracılık etkisi bizim araştırmamızda ilk defa ele alındığından, diğer araştırmalardan farklıdır.

1.1.1. Eğitim Kurumlarının Önemi

Günkör (2017) eğitim ve kalkınmayla ilgili veriler beraber göz önünde bulundurulduğunda ülkelerin eğitimi ile kalkınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Taş ve Yenilmez (2007) bir ülkenin kalkınabilmesi için toplumun asgari sahip olması gereken şartlardan birisinin yeterli düzeyde eğitim

olarak belirtmektedir. Eğitim kurumları bireylerin gelişmesine etki ederek mikro etkilerin makroekonomik alanlara taşınmasını sağlarlar (Yumuşak ve Bilen, 2000).

Proaktif davranış gösteren öğretmenler eğitimde karşılaşılan problemlere tepki göstermek yerine, problem oluşmadan bunları öngörür; varolan problemler büyümeden bunlarla baş etmek için bir hazırlık gerçekleştirir, tüm öğrenciler için olumlu bir öğrenme ortamı yaratır (Denti, 2012). Bu durum eğitim kalitesini artırarak, öğrencilerin öğrenme çıktılarına yansiyacaktır. Öğrencilerin başarılarının artması, araştırma geliştirme faaliyetlerine, toplumun genel gelişmişlik düzeylerine ve ülkenin kalkınmasına olumlu etkiler sağlayabilir. Eğitim kurumlarında dönüşümcü liderlik davranışının proaktif davranışla ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık etkisinin ortaya çıkarılmasıyla öğretmenlerin daha proaktif olması sağlanabilir.

2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Bu bölümde modeldeki değişkenlerden dönüşümcü liderlik kavramı, dönüşümcü liderliğin boyutları ve dönüşümcü liderlik kavramının önemi anlatılacaktır.

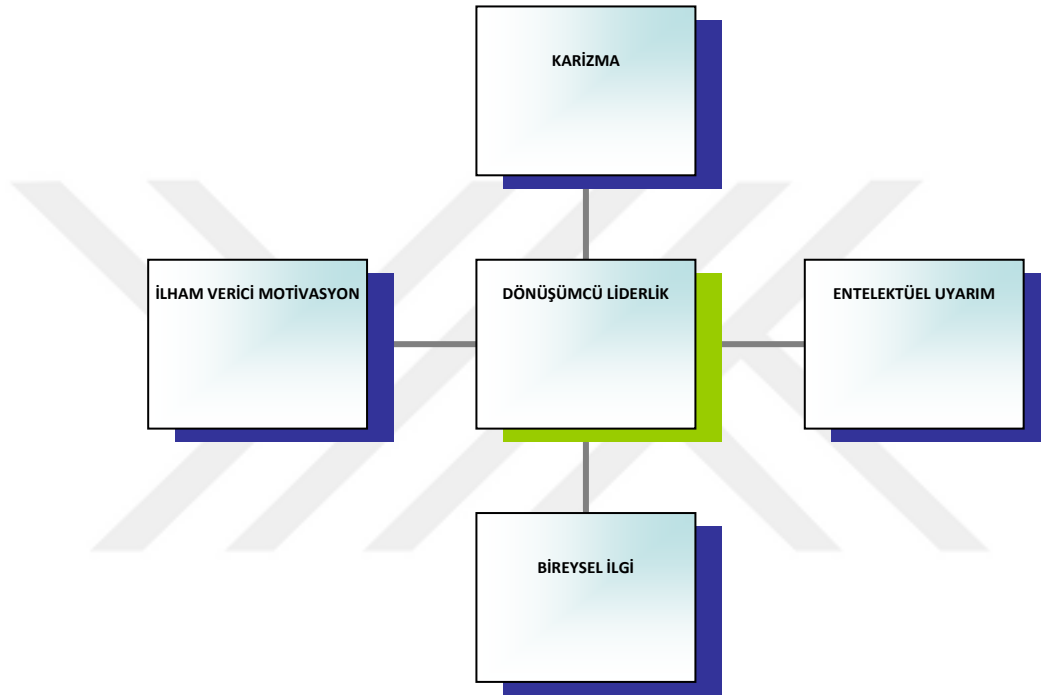
2.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı

Bass (1985) dönüşümcü liderliğin takipçilerin ihtiyaçlar ve isteklerle ilgili portföyünü genişleten, takipçilerini sonuçlarla ilgili daha büyük bir farkındalığa getiren ve onların var olan kabiliyetlerini aşarak daha fazla yetenek kazanmalarını sağlayan bir liderlik tipi olduğunu belirtir. Rolfe (2011)'ye göre dönüşümcü liderlik takipçilerin yönetim vizyonuna girdileriyle kendilerini değerli hissettiği, bu yolla liderle aralarındaki ilişki kurduğu, paylaşılan bu vizyonun takipçilerin sahipliğini artırarak takipçilerin kendi liderlik yeteneklerini geliştirmeleri için teşvik ettiği bir süreçtir. Dönüşümcü liderlik, çalışanın hem verimliliğini hem de refahını artırmak için önerilen bir vizyon ve güçlendirmeye dayalı bir liderlik modelidir (Tafvelin, 2013). Bu tanımlardan yola çıkarsak, dönüşümcü liderlik takipçilerini etkilemek suretiyle harekete geçiren, takipçilerinin yönetim vizyonuna katkılar sunarak bu vizyonu benimsediği, takipçilerinin elde edilebilecek daha iyi sonuçları fark ettiği ve var olan kapasitelerini aşarak daha fazla yetenek kazanmalarını sağlayan bir liderlik sürecidir.

Dönüşümcü liderlik, özellikler teorisi ile bazı yollarla ilişkilendirilmiştir. Özellikler teorisi ile ilişkili düşünürler, büyük bir insanın doğması gerektiğine inanırlar, büyük bir insan olunamayacağını düşünürler. Özellikler teorisindeki “büyük insan” yaklaşımının tersine, dönüşümcü liderliğin dört boyutu büyük bir lider olma ya da büyük bir lider olmayı arzulama yoludur (Provitera and Ghasabeh, 2017).

Literatürde dönüşümcü liderliğe ihtiyaç duyulan bazı durumlar ve koşullar belirtilmektedir. Toplum toplumsal veya ekonomik zorluklarla karşılaştığında, örgütler beklentileri karşılayamadığında veya çalışan memnuniyetsizliği olduğunda liderliğin daha çok dönüşümcü liderlik olması hayati önemdedir (Bass, 1985). Güçlü güven duygularının olduğu ve üyeleri yüksek eğitilmiş olan ve üyelerinin yaratıcı olması beklenen örgütlerde, liderlik felsefesi doğal olarak daha çok dönüşümcü

liderliktir (Burns, 1978). Liderlik örgütsel inovasyonla pozitif ilişkili olsa da, dünya çapındaki organizasyonlarda bir ölçüde yetersiz kaldığından; dönüşümcü liderliğin günümüzün yenilikçi iş ortamındaki kuruluşlar için bir yönetim yetkinliği olarak ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Proviterra and Ghasabeh, 2017). Görüldüğü gibi örgütsel beklentiler karşılanamadığında, personel memnuniyetsizliği olduğunda, yaratıcılık beklenen işlerde ve yenilikçi küresel firmalarda dönüşümcü liderlik önemlidir.



Şekil 2.1: Dönüşümcü Liderliğin Boyutları (Bass and Avolio, 1993)

2.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderlik, takipçilerine rol modeli oluşturan *karizma*, vizyonu ifade eden ve olumlu beklentileri teşvik eden *ilham verici motivasyon*, geleneksel varsayımları sorgulatan ve yeni yaklaşımları teşvik eden *entelektüel uyarım*, denetleyici davranışları ve astların güçlü yönlerini anlamayı ve bunları üst seviyeye çıkarmak için koçluk yapmayı sağlayan *bireyselleştirilmiş ilgiyi* içerir (Bass, 1985; Bass and Avolio, 1993).

Bu bölümde dönüşümcü liderliğin boyutlarıyla ilgili literatür taramaları ve açıklamalar yer almaktadır. Şekil 2.1’de görüldüğü gibi dönüşümcü liderliğin dört alt boyutu tanımlamıştır (Bass and Avolio, 1993). Aşağıda bu boyutlar daha detaylı olarak açıklanacaktır.

2.2.1. Karizma (İdealleştirilmiş Etki)

Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda, takdir edilen, saygı duyulan bir kişi olan lider takipçileri için bir rol modeli oluşturacak davranışlar sergiler, kendi önemli değerlerini ortaya koyar, zor faktörlerin üstesinden gelerek takipçilerine güven sağlar (Demir ve Okan, 2008). Dönüşümcü liderler vizyon ile misyon oluşturur, inancı sağlar ve astlarına organizasyonun amaçlarıyla ilgili ilham verir (Ahmad et al., 2014). Karizma boyutunda liderin güvenilen, beğenilen ve saygı duyulan bir rol model olması çok önemlidir.

2.2.2. İlham Verici Motivasyon

Dönüşümcü liderler, organizasyon hedefleri ve daha verimli çalışma ortamı için organizasyonda takım ruhu meydana getirerek coşkulu, istekli ve her şeyin daha iyi olacağı hissinin yaygınlaştığı bir ortam oluştururken, takipçilerine daha çok çalışmalarlarıyla, onların ulaşacağı daha güzel sonuçların elde edileceğini belirtir ve bunun takipçileri tarafından da benimsenmesini sağlarlar (Avcı, 2015).

Takipçiler gerçeklere dayalı paylaşılan bir vizyon olduğunda, liderleri emrettiğinden değil de kendileri isteği için buna uygun hareket ederler; onların kazandıkları bu içgörü ihtiyaçlar hiyerarşisi seviyelerinden daha yüksektir ve örgütsel amaçların paylaşımını uyandırarak takipçilerine ilham verir (Matin et al., 2009).

2.2.3. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)

Dönüşümcü liderler, eski kabullenmeleri, gelenekleri, görenekleri, inançları sorgulayarak takipçilerini yeni bakış açıları ve yeni metotları için desteklerken, takipçilerinin başka düşüncelere sahip olmalarını eleştirmez (Demir ve Okan, 2008). Dönüşümcü liderler, takipçilerini her şeyin arkasındaki nedene odaklanması için teşvik ederek geleneksel yöntemler yerine mantıksal çerçevelere yönlendirirler; astları bu nedenle yaratıcı, sorgulayan ve mantıklı bireyler olurlar (Ahmad et al., 2014).

2.2.4. Bireysel İlgil-Destek

Takipçilerinin her birinin durumlarını, ihtiyaçlarını ayrı ayrı düşünerek onlara bireysel ilgi gösteren liderin bu yaklaşımı nedeniyle takipçiler farklı, özel, cesaretlendirilmiş hissediler ve motive olurlar, başarıları artar (Kurtuluş, 2003). Dönüştürücü liderler, takipçilerine bir rehber olurlar, takipçilerin kendilerini geliştirmesi için yeni fırsatlar, çevreler, koşullar oluştururlar; öğrenmeyi ve kendini geliştirmeyi destekleyen bir organizasyon iklimiyle takipçiler, yapabileceklerinin ve kabiliyetlerin en üst seviyesine ulaşırlar (Avcı, 2015). Dönüşümsel liderliğin bu boyutunda takipçilere mentörlük yapılarak takipçiler potansiyellerinin üstüne çıkması için desteklenir.

2.3. Dönüşümcü Liderliğin Sonuçları

Matin ve arkadaşları (2009) başarılı ve daha az başarılı şirketlerde dönüşümcü liderliğin incelendiği bir çalışma yapmıştır. Sonuçlar başarılı şirketlerin liderlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine daha fazla sahip olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderlikle ilgili kamuda çok fazla çalışma yapılmamıştır. Tafvelin'in (2013) İsveç'te yaptığı dönüşümcü liderliğin ne zaman, neden ortaya çıktığı, ne zaman etkili olduğuna dair çalışmadan elde edilen sonuçlar, dönüşümcü liderliğin, çalışan bağlılığı, rol netliği ve refah dâhil olmak üzere, çalışan sonuçları

ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu araştırma dönüşümcü liderlerin çalışanlar üzerinde bir etki yaratmasının zaman alabileceğine işaret ederken dönüşümcü liderliğin çalışanın olumlu tutumları ve refahıyla pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir.

Venkat'ın (2015) ilkökul ve lise öğretmenleri üzerinde çalışmasına göre lider ve takipçi özdeşleşmesi durumunda, dönüşümcü liderliğin çıktılar üzerindeki olumlu etkisi, lider ve takipçi arasındaki ilişki süresi ile daha da artmaktadır.

Ng'nin (2016) yaptığı çalışmaya göre dönüşümsel liderlik çalışanların görev performansı, vatandaşlık davranışı ve yenilikçi davranışlarla ilişkili olduğunu göstermiştir.

Hetland ve Sandal(2003) tarafından Norveç'te yapılan bir araştırma dönüşümcü liderliğin, hem astların hem de üstlerin derecelendirmelerinde performans çıktılarıyla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada dönüşümsel liderliğin etkileşimsel ve pasif liderliğe göre daha iyi çıktılar gösterdiği tespit edilmiştir.

Hindistan'da IT sektöründe yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre dönüşümsel liderlikle takipçilerin örgütsel bağlılığı ve bağlamsal performans arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu bulgulanmıştır (Pradhan and Pradhan, 2016).

3. PROAKTİF DAVRANIŞ

Bu bölümlerde araştırma problemindeki değişkenlerden proaktif davranış kavramı, proaktif davranışın öncülleri ve sonuçları anlatılacaktır.

3.1. Proaktif Davranış Kavramı

İş dünyasının dinamik doğası fırsatlar ve başarılı işletmeler yaratabilen bireyleri çağırılmaktadır (Delle and Amadu, 2015). Proaktif davranış kendi kendine başlayabilen, geleceğe yönelik eylemleri ve bütün hayat çıktılarını geliştirmeyi amaç edinen aktif davranışları tanımlar (Parker et al., 2006). Proaktif davranışların bireysel iş sonuçlarını (iş performansı, refah, kimlik vb.) etkilediği gösterilmekle beraber proaktif davranışlar takım ve organizasyon seviyesinde performans sonuçlarıyla da bağlantılıdır (Spsychala, 2009; Bindl et al., 2011). Proaktif davranışlar çevresinde değişiklikler yapmak için çabalamak ve değişikliğin sebep olacağı tesirler oluşturmak şeklinde belirtilmektedir (Baltaş, 2002). Başka bir ifade ile kendilerini değişime ve gelişime adanmış, çevrelerindeki bireylere ciddi anlamda etkilemeyi arzulayan ve bunu aynı zamanda eyleme dökererek, kalabalık bir kitleye bu etkiyi yapmaya çalışan bireylerdir.

Proaktif davranış gösteren bireyler, potansiyel fırsatları ararlar, bu fırsatlar için girişimler gösterirler, gerekli aksiyonları alırlar ve değişimi gerçekleştirene kadar bunu arzularlar (Bateman and Crant, 1993). Proaktif olmayan kişiler tam tersi hareket ederler, fırsatları belirlerken hata yaparlar, fırsatları yakalayamazlar. Fırsatları yanlış belirledikleri için sonraki aksiyonlarda hatalar yapabilir ve değişim için başarılı olamazlar. Proaktif davranış gösteren bireyler çevrelerinde etki yaratmak amacıyla organizasyonlarının misyonunu değiştiren veya problemleri çözen yol buluculardır (Bateman and Crant, 1993). Proaktif davranışa sahip olmayan bireyler pasif durumda olurlar, oyunun kurallarını koyan/değiştiren değil, oyunu oynamak zorunda kalan sıradan oyuncularından biri olurlar.

Parker ve diğerlerine (2006) göre proaktif davranışın iki basamağı vardır: İş ortamının iyileştirilmesi için bireysel sorumluluk almayı içeren proaktif fikrin gerçekleştirilmesi ve kendi kendine başlayan, problemin tekrar olmasını engellemek için geleceğe yönelik eylemleri amaçlayan proaktif problem çözmedir (Parker et al.,

2006). Burada vurgulanan husus fırsatın görülerek aksiyonun alınması ve kök neden analiziyle problemlerin temelinde yatan ana sebeplerin bulunarak ortadan kaldırılmasıdır. Duygulu (2008) proaktif davranışı kişilerde potansiyel fırsatları tespit etme, yeni pazarlara girme ve girişimsel niyet şeklinde ifade ettiğinden, girişimciliğin proaktif davranışın kritik öneme sahip bir boyutu olduğunu belirtmektedir. Rook (2007) proaktif davranış gösteren bireylerin proaktif olmayan bireylerden daha yenilikçi fikirlere sahip olduğunu belirtmektedir. Proaktif davranışın girişimciliğe ve inovasyona katkıda bulunabileceği değerlendirilmektedir.

3.2. Proaktif Davranışın Öncülleri

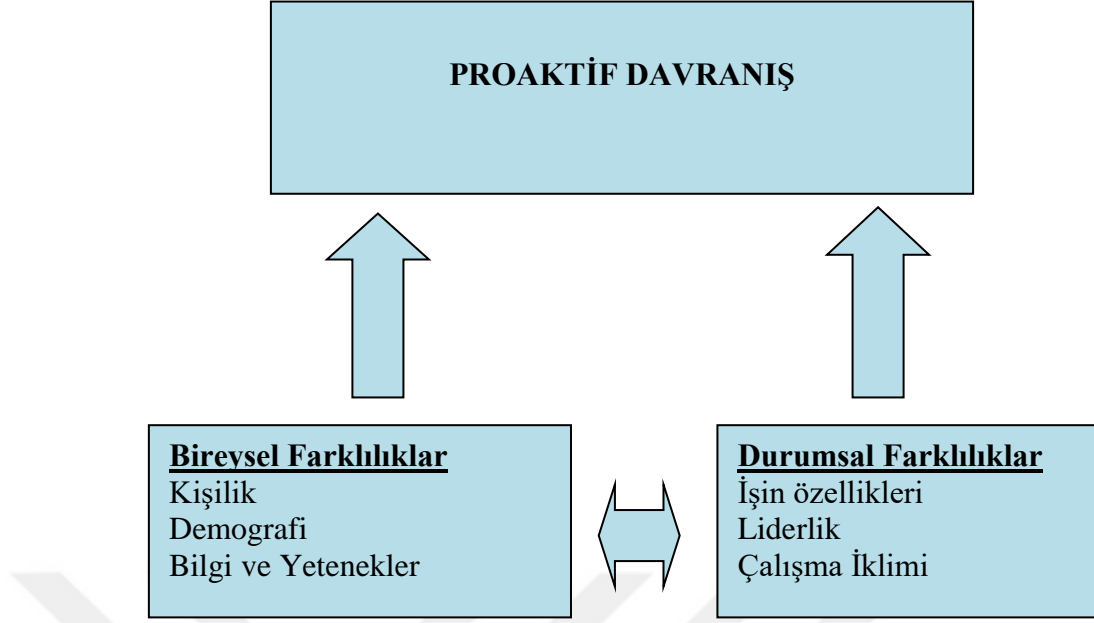
Proaktif davranışların temelini oluşturan süreçler bireysel farklılıklar (kişilik, demografik, bilgi ve yetenekler) ve durumsal farklılıklar (işin özellikleri, liderlik ve çalışma iklimi) birbirlerinden bağımsız olarak proaktif davranışların belirleyicileri olarak tanımlanmıştır (Şekil 3.1) (Spychala, 2009; Bindl et al., 2011).

3.2.1. Bireysel Farklılıklar

Bu bölümde demografi, bilgi ve yetenekler ve kişilik üzerinde durulacaktır.

3.2.1.1. Demografi

Yaş, proaktif davranışla negatif ilişkili olarak görülürken, etnik köken, bireylerin proaktif davranışlarında etkili rol oynayabilir (Bindl et al., 2011). Genç çalışanlar kariyer hedeflerini göz önünde bulundurarak daha hırslı, daha isteklidirler. Daha iyi bir kariyer elde etmek için daha proaktif davranabilirler. Nispeten yaşlı çalışanlar hayat önceliklerinin değişmesi ve kariyer hedeflerinin daha az öncelikli olması sebebiyle daha az proaktif davranış gösterebilirler. Cinsiyet dikkate alındığında proaktif davranışı için anlamlı bir algılama farklılığı tespit edilmemiştir (Duygulu, 2008). Cinsiyet proaktif davranışa anlamlı bir etki etmezken; yaş proaktif davranışla negatif ilişki, etnik köken kültürel etkiler dolayısıyla pozitif ilişkidir.



Şekil 3.1 Proaktif Davranışın Öncülleri (Spychala, 2009; Bindl et al., 2011)

3.2.1.2. Bilgi ve Yetenekler

Uzmanlığa sahip bireyler, değişim için fikirlerinin kalitesine güven duyacaktır (Wu, 2013). Bilişsel yetenekler proaktif davranış ilişkisiyle işe özgü uzmanlık arasında tutarlı ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Bindl et al., 2011). Fay ve Freeze (2001) tarafından Doğu Almanya'daki çalışanlarla yapılan çalışmada ise bilişsel yetenek ve kişisel inisiyatif alma arasında bir pozitif korelasyon bulunmuştur (Fay and Freeze, 2001). Özetle, bilgi ve yetenekler ile proaktif davranışlar arasında anlamlı, pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

3.2.1.3. Kişilik

Bateman ve Crant (1993) 17 maddelik proaktif katılım ölçeğinde katılımcıların beğenmediğim bir şey görürsem onu düzeltirim şeklindeki görüşlerini incelemiştir. Değişim odaklı ve kendi kendine başlatılan proaktif davranış ölçeği, kişiliği proaktif davranışların bir belirleyicisi olarak anlamlı hale getirmektedir (Bindl et al., 2011).

3.2.2. Durumsal Farklılıklar

Proaktif davranışta durumsal özellikler, demografik ve kişilik faktörlerinden daha fazla fark yaratmaktadır. Psikolojik olarak güvensiz, motivasyonu olmayan

ekiplerdeki çalışanların proaktif olmak için riski alma ihtimali yoktur (Bindl et al., 2011). Bu bölümde iş özellikleri, liderlik ve çalışma iklimi hakkındaki bilgiler sunulacaktır.

3.2.2.1. İş Özellikleri

Hem olumlu hem de olumsuz iş özellikleri proaktif davranışı tetikleyebilir (Wu and Parker, 2013). Çalışan için, iş şartları iyi şekilde organize edilmediğinde, zaman baskısı veya kısıtlamalar ortaya çıkarak görev başarısı tehlikeye girdiğinden bir şeyleri değiştirmenin gerekli olduğu yani proaktif davranışın tetiklendiği görülmektedir (Spychala, 2009). İş özerkliği, kişinin kendi kendine yeterliliğini teşvik edebilmesini sağlayarak çalışanların ne yapmaları gerektiğine ve işlerini nasıl gerçekleştireceklerine karar vermelerine neden olduğu için proaktif davranışlarla pozitif ilişkili olumlu bir iş özelliğidir (Parker et al., 2006). İşyerinde proaktif davranış, kontrol ve kabiliyet algılarıyla el ele giden özel motive bir davranış tipi olduğundan bu algıyı destekleyen iş özellikleri bu nedenle daha yüksek proaktiflikle bağlantılıdır (Spychala, 2009).

3.2.2.2. Liderlik

Genel olarak, astlarına destekleyici davranışlarda bulunan değişime karşı olumlu bir tutumu olan liderler, karar vermede astlarına katılım fırsatı yaratırlar, çalışanlarının proaktif davranışlarını teşvik ederler (Bindl et al., 2011). Dönüşümcü liderliğin destekleyen, sorgulatan ve ortak vizyona katkı yapan yapısı proaktif davranışları destekleyebilir. Liderleriyle daha iyi ilişki kuran çalışanlar örgütlere olumlu bir değişim getirmeye ve değişimi sağlayacak kaynakları almaya daha yatkın olduğundan lider ve çalışan arasındaki ilişkinin kalitesi de proaktif davranışı olumlu yönde etkileyebilir (Wu and Parker, 2013).

3.2.2.3. Çalışma İklimi

Proaktif davranış, değişime dayalı doğası sebebiyle çalışma ortamındaki diğer kişilerin tepkilerini etkileme ve ortaya çıkarma olasılığı bulunan kişilerarası bir davranış olduğu için diğerlerinin proaktif eylemleri kabul edip etmemeleri, bireylerin

çalışma iklimlerini nasıl algıladıklarıyla ilgili olabilir (Parker et al., 2006). Çalışanlara esneklik sağlayabilen, yeniliklere açık ve çalışanların birbirine güven duyduğu bir çalışma ikliminde proaktif davranışlar daha kolay ortaya çıkabilecektir.

3.3. Proaktif Davranışın Sonuçları

Daha önceki araştırmalar proaktif davranışın çeşitli davranışsal çıktılara neden olduğunu belirtmektedir.

Crant (1995) tarafından proaktif davranış iş performansı ilişkisinin 131 gayrimenkul danışmanı için değerlendirildiği bir çalışma yapılmıştır. İş performansı satılan ev sayısı, ilan sayısı ve kazanılan komisyonun olduğu bu çalışmada proaktif davranışla nesnel iş performansının öngörülebileceği bulunmuştur.

Seibert ve diğerleri (1999) proaktif davranışla kariyer başarısı arasındaki ilişki için işletme ve diğer bölüm (mühendislik, hukuk,vb) öğrencilerinin olduğu geniş bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada özgün araştırma ölçeğinden (Bateman and Crant, 1993) en yüksek ortalama değerleri olan 10 değişken seçilmiştir. Araştırmanın sonuçları proaktif davranışın hem öznel kariyer çıktılarına (kişisel tatmin, memnuniyet), hem de nesnel kariyer çıktılarına (maaş, kazanılan prim) etkisi olduğunu göstermektedir.

Spychala(2009) tarafından Almanya’da iş stresleri (zaman baskısı, durumsal kısıtlamalar) ve iş kontrolü ile proaktif davranışlar arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada elektronik şirketlerinin 200 çalışanının kendi proaktif davranış derecelendirmeleriyle, yöneticilerinin derecelendirmeleri kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar, yüksek iş kontrolü, yüksek zaman baskısı, fakat düşük durumsal kısıtlamalarla çalışan işlerde çalışanların daha fazla kendilerine güvendiklerini ve dolayısıyla daha proaktif davranışlar sergilediklerini göstermektedir.

Gana’da proaktif davranışla girişimcilik niyeti arasındaki ilişkiyi konu alan 3 farklı üniversiteden 270 lisans öğrenci arasında Delle ve Amadu (2015) bir araştırma yapmıştır. Sonuçlara göre girişimcilik niyetinin öncülü olan proaktif davranışa sahip proaktif bireylerin başarılı girişimciler olmak için enerjisi, odaklanması ve isteği olduğundan, doğru girişimcilik ortamı yaratıldığında bu bireyler işletmeleri

oluşturabilir ve devamlılığını sağlayabilir (Delle and Amadu, 2015). Araştırma sonuçlarını değerlendirdiğimizde proaktif davranışın bireysel ve kurumsal performansa olumlu etkisi görülmektedir. Proaktif bireylerin girişimci olma işteğinin daha yüksek olduğu değerlendirilmektedir.



4. PSİKOLOJİK SAHIPLENME

Bu bölümde psikolojik sahiplenme, psikolojik sahiplenmenin öncülleri ve psikolojik sahiplenmenin sonuçları anlatılacaktır.

4.1. Psikolojik Sahiplenme Kavramı

Psikolojik sahiplenme, resmi olmayan, hukuksal olmayan bir sahiplenme biçimi olmakla beraber, sahip olma duygusuna dayanan “duygusal ve bilişsel unsurlarla bir tutum” (Pierce et al., 2003) ya da bir örgütün rekabet gücünü artırmak ve örgütün üyelerini motive etmek için bir araç olarak kullanılan başarılı bir tutumdur (Uçar et al., 2017). Yıldız ve Yıldız (2015) bu psikolojik sahiplenme tutumunun algıları davranışlara bağlayan önemli ve üstü kapalı değişkenlerden biri olduğunu belirtmektedir. İnsanlar, sosyal çevrelerindeki nesnelere sahiplenerek tatmin olma ihtiyacında olduğundan kendilerine bir nesnenin sorumluluğu verildiğinde, o nesne ile etkileşim psikolojik sahiplenme duygusunu oluşturur (Pierce et al., 2001). Psikolojik sahiplenmeyi şu şekilde tanımlayabiliriz: Nesneyle etkileşimle ortaya çıkan, nesneye karşı sorumluluk ve nesneyi sahiplenme duygularının hissedildiği, örgütün üyelerini motive etmek için kullanabileceği bir tutumdur.

Psikolojik sahiplenme, “bireyin hedefi sahiplendiği ya da hedefin bir parçası gibi kendisini hissettiği bağımsız ülke” olarak tanımlanır (Pierce et al., 2003). Kurumlarına psikolojik sahiplenme hisseden üyeler, başarısızlıklardan sorumlu olduklarını varsayarak kendi sorumluluklarında olmasa da, sorunları çözmeye ve diğer üyelere yardımcı olmaya çalışırlar (Uçar et al., 2017). Shukla ve Singh (2014) tarafından yapılan çalışmaya göre çalışanlara firma kararlarına fikir veya öneri ile katılma fırsatı veren işyerleri çalışanların işyerindeki sorunları sahiplenme duygusunu ve psikolojik sahiplenmesini teşvik eder. Rekabet problemiyle uğraşan liderlerin, psikolojik sahiplenmeyi iyi anlamaları ve bu etkinin takipçileri ve organizasyon üstündeki tesirlerini algılayabilmeleri çok önemlidir (Demirkaya ve Kandemir, 2014). Görüldüğü gibi psikolojik sahiplenme çalışanların

başarısızlıklardan sorumlu hissetmesini, işyerlerindeki sorunları sahiplenmesini sağlamaktadır. Bu etki örgütlerin rekabette başarılı olması için faydalı olacaktır.

Pierce ve diğerleri (2001) psikolojik sahiplenmenin kavramsal temelinin sahiplenme ve motivasyon tabanlı olduğunu belirtmişlerdir. Onlar psikolojik sahiplenmenin *sahiplenme*, *kişisel etkilik* ve *kişisel kimlik* olmak üzere üç temel insani ihtiyacı karşıladığını belirttiler.

Sahiplenme duygusu, sahiplenilen nesneye yönelik bir sorumluluk duygusu ve üstü kapalı bir kontrol etme isteğidir ve bu duygu sorumluluk duygusuna evrilmektedir (Pierce et al., 2001). Örgütlerini sahiplenen çalışanlar kendilerini organizasyonla tarif ettiği ya da organizasyonu kendi benliğinin bir uzantısı gibi gördükleri için *evdeymiş* gibi hissederler ve varlıklarını, işlerini veya örgütlerini savunabilirler (Avey et al., 2009; Pierce et al., 2001).

Kişisel etkilik bireyin bir eylemi başarılı bir şekilde tamamlaması için kendini yeterli hissetmesini sağlar ve çevreyi keşfetme ihtiyacıyla güçlü bir şekilde ilişkilidir (Avey et al., 2009). Kişisel etkililik, bireyin çevresiyle etkileşime duyduğu ihtiyaçtır ve çevreyi keşfetme motivasyonu bireyin çevresinde keşfedecek yeni olasılıklar olmayana kadar kalacaktır (Pierce et al., 2003). Kişisel etkililik vasıtasıyla kendini yeterli hisseden birey çevresiyle ilişki kurarak yeni şeyleri keşfeder.

Kişisel kimlik bizim diyebileceğimiz şeylerle yani mülkiyet ve sahiplenme aracılığıyla tanımlanan bir sahiplenme duygusu olduğu için çalışanlar, kendilerini tanımlamak ve ayırt etmek ve kendi kimliklerini sürdürebilmek için kişisel kimliklerini kullanırlar (Dirik and Eryılmaz, 2016). Organizasyonu sahiplenmeye yönelik duygular sayesinde çalışanlar kendilerini benzersiz olarak tanımlayacaktır (Avey et al., 2009). Organizasyonla kurduğu ilişkiyle beraber eşsiz, benzersiz hisseden birey doğal olarak kişisel kimlik geliştirmektedir.

Demirkaya ve Kandemir (2014)'e göre üst seviyede psikolojik sahiplenme, gönüllülük, sorumluluk alma, örgütsel vatandaşlık gösterme ve yüksek başarıyı odağına koyma gibi daha olumlu sonuçlar sağlarken; beklenenden daha fazla psikolojik sahiplenme değişime direnç, takım çalışmasından uzak durma, yabancılaşma ve daha stresli olma benzeri elverişsiz çıktılara neden olabilir. Bu yüzden değişim projelerinde, takım çalışmasının gerektirdiği işlerde veya stresin

fazla olduğu işlerde psikolojik sahiplenmesi çok fazla olan çalışanlar uyum sağlayamayarak bir risk faktörüne dönüşebilir.

4.2. Psikolojik Sahiplenmenin Öncülleri

Bu bölümde psikolojik sahiplenmenin öncülleri konusunda çalışmalara yer verilecektir.

4.2.1. Liderlik

Psikolojik sahiplenmenin farklı liderlik tipleriyle ilişkilerinin değerlendirildiği çalışmalar yapılmıştır. Farklı çalışmalarda dönüşümcü liderliğin psikolojik sahiplenmenin öncülü olduğu (Avey et al., 2009; Birasnav et al., 2011; Avey et al., 2012; Yuan ve Lin, 2012, Shouse, 2017), etkileşimsel liderliğin psikolojik sahiplenmenin belirleyicisi olduğu (Bernhard and O’Driscoll, 2011), ve hizmetkar liderliğin psikolojik sahiplenmenin öncülü olduğu (Yıldız and Yıldız, 2012) bulgulanmıştır. Ancak pasif liderliğin psikolojik sahiplenmeyle negatif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Bernhard and O’Driscoll, 2011). Avey ve diğerleri (2009) dönüşümcü liderliğin psikolojik sahiplenme ile pozitif ilişkili olduğunu ve dönüşümcü liderlerin, psikolojik sahiplenmeyi artıracığını belirtirken; Bernhard ve O’Driscoll (2011) liderlik ve rehberlik ihtiyacının karşılanamamasının çalışanların organizasyonu sahiplenmesini azaltacağını ifade etmektedir. Genel olarak destekleyici, astlarını daha etkin hale getiren liderlik tiplerinin psikolojik sahiplenmeyi artırdığı görülmektedir.

4.2.2. İş Çevresinin Yapısı

Çalışanların özerkliği, katılımı, bilgiye ve kaynaklara erişimi psikolojik sahiplenmelerini etkilemektedir (Pierce et al., 2001; Avey et al., 2009). Bu bölümde iş çevresinin yapısıyla ilgili olan özerklik, katılımcı çalışma iklimi ve katılımcı karar alma kavramları ele alınacaktır.

4.2.2.1. Özerklik

Özerklik çalışanın iş tanımı doğrultusunda bağımsız hareket edebilmesi, karar alabilmesidir. Özerkliğin, artan psikolojik sahiplenme duygusuna yol açtığı doğrulanmıştır (Parker et al.,2006). Çalışanların özerklikten ve kendi işlerini kontrol etmekten hoşlandıkları organizasyonlarda psikolojik sahiplenmeyi deneyimleme olasılığının daha çok olduğu belirtilmektedir (Pierce et al., 2001). İnsanlara çalışmalarını kontrol etme hakkı verme psikolojik sahiplenmenin gelişmesini etkileyebilir (Mustafa et al., 2016). Daha fazla özerklik sağlayan daha karmaşık işler ve görevler, daha yüksek kontrolü sağlayabilir ve böylece hedefi sahiplenme duygularını artırır (Pierce et al., 2009). Görüldüğü gibi özerklik çalışanların psikolojik sahiplenmesini artırabilir.

4.2.2.2. Katılımcı Karar Alma

Yapılan bir çalışmada fizyoterapistlerin klinik bilgi sistemini kabul etmeleriyle (aktif katılım) psikolojik sahiplenmelerinin arttığı belirtilmektedir (Pare et al., 2006). Bunun yanında finansal planlara katılım da psikolojik sahiplenmenin öncülü olarak belirtilmektedir (Wagner et al., 2003; Chi and Han, 2008). Bu çalışmaları beraber yorumlarsak katılımcı örgütsel iklim(kararlara katılım, aktif katılım, finansal planlara katılım vb.) psikolojik sahiplenmeyi ortaya çıkarabilir. Benzer şekilde Ozler ve diğerleri (2008) çalışmalarında katılımcı örgütsel iklimin psikolojik sahiplenmeyi artırdığını bulgulamışlardır. Literatürde görüldüğü gibi katılımcı karar alma çalışanların psikolojik sahiplenmesini artırabilir. Katılımcı örgütsel iklim ve katılımcı karar alma birbiriyle ilişkili kavramlardır.

4.2.2.3. Katılımcı Örgütsel İklim

Psikolojik sahiplenme katılımcıların karar alma süreçlerine katılımından olumlu yönde etkilenmektedir. Masterson ve Stamper (2003) organizasyonda katılımın çalışanlar arasındaki ilişkiyi güçlendirebileceğini iddia etmişlerdir. Van Dyne ve diğerleri (2004) çalışmalarındaki bulgulara göre çalışanların karar verme sürecine daha çok katılımının psikolojik sahiplenmeye katkıda bulunduğunu öne

sürmüşlerdir. Chi ve Han (2008), ve Martins ve diğerleri (2008) çalışmalarında katılımcı karar almayı uygulayan kurumların çalışanlarının psikolojik sahiplenmesinin çoğaldığını bulgulamışlardır. Benzer şekilde Shukla ve Singh (2014) tarafından yapılan çalışmaya göre çalışanlara firma kararlarına fikir veya öneri ile katılma fırsatı veren işyerlerinin çalışanların psikolojik sahiplenmesini teşvik ettiğini bulgulamışlardır. Başka bir çalışmada çalışanların olumlu örgütsel değerlerle desteklemenin ve topluluk duygusu oluşturmanın psikolojik sahiplenmenin geliştirebileceği belirtilmiştir (Mustafa et al., 2016). Yazında görüldüğü gibi katılımcı karar alma çalışanların psikolojik sahiplenmesini artırabilir.

4.3. Psikolojik Sahiplenmenin Sonuçları

Pierce ve diğerleri (2003)'ne göre psikolojik sahiplenme iş tatmini, performans, örgüt temelli benlik saygısı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif ilişkilidir.

Lee ve Suh (2015) psikolojik sahiplenmenin benliği, bilgi paylaşımını ve iş tatminini artırabileceğini belirtmişlerdir

Psikolojik sahiplenme iş çıktısı ve performans sonuçlarını doğrudan olumlu yönde etkilemesi nedeniyle işyerindeki motivasyon ve başarıya katkı sağlarken; organizasyon amaçlarındaki değişime ayak uyduramayan işçilerde benlik saygısı, yabancılaşma, üzüntü ve kişisel strese neden olduğundan değişim için direnç kaynağı da olabilir (Demirkaya and Kandemir, 2014).

“Orta düzey yöneticiler için psikolojik sahiplenme yokluğunda girişimci davranışlarını belirleyen şey nedir?” sorusunu ele almak için Singapur'da yapılan bir araştırmada(Mustafa et al., 2016) orta düzey yöneticilerin psikolojik sahiplenmesi ile girişimci davranışları arasında pozitif bir ilişki bulundu. Organizasyonlardaki üst düzey yöneticiler, çalışanlarının girişimcilik faaliyetlerini artırmakla ilgileniyorlarsa, orta düzey yönetimin psikolojik sahiplenmesine odaklanması çok önemlidir. Bu sadece orta seviye yönetimin fırsatları belirleme, fikirleri geliştirme ve risk alma olasılığını artırmaz, aynı zamanda bu tip davranışları organizasyonda teşvik etme olasılıklarını artırır (Mustafa et al., 2016). Bu çalışmada görüldüğü gibi psikolojik sahiplenme örgütlerin farklı basamaklarını da etkilemektedir. Organizasyonun orta

düzeş yöneticilerinde artırılan psikolojik sahiplenme diğer seviyelerdeki çalışanlara yayılmaktadır.



5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Bu bölümde dönüşümcü liderlik ile proaktif davranış arasındaki ilişki; psikolojik sahiplenme ile proaktif davranış arasındaki ilişki ve dönüşümcü liderlikle psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkiye yönelik literatür bilgileri incelenecektir.

5.1. Dönüşümcü Liderlikle Proaktif Davranış İlişkisi

Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etkisi nedeniyle dönüşümcü liderlerin takipçileri tarafından proaktif rol modeli olarak görüldüğü belirtilmiştir (Avolio et al., 1999). Meyer (2003) tarafından yapılan araştırmada dönüşümcü liderlik stillerinin proaktif olma ile yakından ilişkili olduğu belirtilmiştir. Bir başka deyişle, dönüşümcü liderliğin bu çalışmalarda proaktif davranışı pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir. Benzer şekilde, Wu ve Wang (2015) tarafından yapılan araştırmada dönüşümcü liderliğin ekiplerin proaktif davranışıyla pozitif ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Renders (2015)'in Hollanda'da yaptığı bir araştırma ile dönüşümcü liderliğin proaktif davranışın öncülü olduğu bulgulanmıştır.

Ancak, Tinneveld (2013) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik ve proaktif davranış arasında doğrudan bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmacı, dönüşümcü bir lider kendisi proaktif davranırsa dahi, bu çalışanların proaktif davranışları için doğrudan bir model olmadığını ifade etmektedir.

Yukarıda bahsi geçen çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderliğin proaktif davranışı pozitif yönde etkileyebileceği anlaşılmaktadır. Buna göre ilk hipotezimizi aşağıdaki gibi ifade edebiliriz:

H1: Dönüşümcü liderlik proaktif davranışları pozitif yönde etkiler.

5.2. Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Sahiplenme İlişkisi

Avey ve diğerleri (2009) dönüşümcü liderliğin psikolojik sahiplenme ile pozitif ilişkili olduğunu ve dönüşümcü liderlerin, psikolojik sahiplenmeyi geliştirecek şartları oluşturabileceğini belirtmektedir. Dönüşümcü liderlerin kişiler arasındaki ilişkileri geliştiren ve psikolojik sahiplenmeyi artıran bir ortam oluşturduğu ifade edilmektedir (Birasnav et al., 2011). Başka bir çalışmada dönüşümcü liderlerin psikolojik sahiplenme için güven, umut tesis ederken psikolojik sahiplenme için

uygun bir çevre sağladığı belirtilmektedir (Avey et al., 2012). Yuan ve Lin (2012) ise dönüşümcü liderlerin, çalışanlarına, yaşadıkları sorunlarla ilgili veya işyerinde psikolojik sahiplenmeyi teşvik eden bir konuyla iletişim kurma imkânı sunduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmalar dönüşümcü liderliğin psikolojik sahiplenmeyi pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Liderlerin, liderlik davranışlarını daha dönüşümcü hale getirerek, takipçilerinin psikolojik sahiplenme duygularını büyük ölçüde etkileyebileceği görülmektedir. ABD’de Bowling Green ve Güney Florida üniversitelerinde 295 kişinin katıldığı Shouse(2017) tarafından yapılan araştırmadaki bulgulara göre, psikolojik sahiplenme duyguları ile liderlerinde gözlemledikleri liderlik davranışları algıları (dönüşümcü liderlik ve liderlik çıktıları) arasında güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik psikolojik sahiplenmenin öncülü olarak belirtilmektedir.

Literatür incelemesine göre dönüşümcü liderliğin psikolojik sahiplenmeyi olumlu yönde etkileyebileceği görülmektedir. Buna göre ikinci hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

H2: Dönüşümcü liderlik, psikolojik sahiplenmeyi pozitif yönde etkiler.

5.3. Psikolojik Sahiplenme ve Proaktif Davranış İlişkisi

Rochberg-Halton(1980)’a göre psikolojik sahiplenme, koruyucu, özenli ve besleyici olma duygularını ve sorumlulukla ilgili proaktif olmayı teşvik edebilir. Wilpert(1991) sahiplenme duygularının, sahiplenilen şeyi korumaya ve geliştirmeye yönelik proaktif davranışlara neden olduğunu belirtir. Psikolojik sahiplenmenin sahiplenme duygusunu devam ettirmek için işe katılımı ve proaktif davranışları ortaya çıkardığı ifade edilirken(Pierce et al., 1992); organizasyonda psikolojik sahiplenme var olduğunda, çalışanların organizasyona proaktif davranışlarla katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Van Dyne and Pierce, 2004).

Literatür incelemesine göre psikolojik sahiplenmenin proaktif davranışı olumlu yönde etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Buna göre üçüncü hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

H3: Psikolojik sahiplenme, proaktif davranışları pozitif yönde etkiler.

5.4. Dönüşümcü Liderliğin Proaktif Davranışlara Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Ara Değişken Yönü

Literatürde dönüşümcü liderliğin proaktif davranışlara etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık etkisini ele alan doğrudan bir çalışma yoktur. Bu nedenle benzer çalışmalar değerlendirilmeye çalışılmıştır.

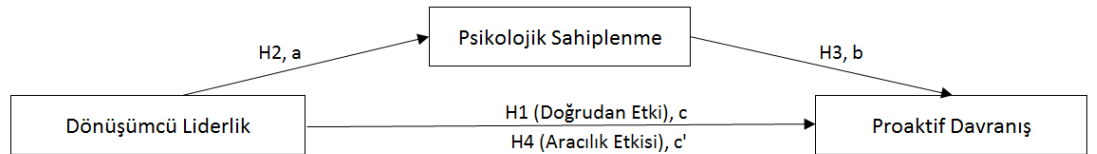
Pakistan telekomünikasyon sektöründe Ghafoor ve diğerleri (2011) tarafından yapılan bir çalışma psikolojik sahiplenmenin dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. Çalışan performansı proaktif davranışın sonuçlarından biri olarak görüldüğünden (Fay and Freese, 2001; Parker et al., 2006), benzer bir ilişki proaktif davranış için de görülebilir. Psikolojik sahiplenme dönüşümcü liderlik ve proaktif davranış arasındaki ilişkiye aracılık ediyor olabilir.

Pierce ve diğerleri(2001) tarafından psikolojik sahiplenmenin karşıladığı üç temel insani ihtiyaçtan biri kişisel etkililik olarak belirtilmişti. Tinneveld (2013) tarafından yapılan çalışmada kişisel etkililik dönüşümcü liderlik ve proaktif davranış arasındaki ilişkiye aracılık etmiştir. Kişisel etkililiğin psikolojik sahiplenmeyle olan ilişkisi göz önünde bulundurulursa, benzer bir ilişki psikolojik sahiplenme için de görülebilir.

Literatürdeki benzer çalışmalar ve H1, H2, H3 hipotezleri beraber değerlendirildiğinde dördüncü hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

H4: Psikolojik sahiplenme, dönüşümcü liderlik ve proaktif davranış arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Hipotezler Şekil 5.2’de görülmektedir.



Şekil 5.2 Hipotezler

6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın hazırlanması ve gerçekleştirilmesiyle ilgili kısımlar sunulmuştur. Örneklem ve verilerin toplanması, anketin yapısı ve hazırlanması, analizler ve bulgular hakkında bilgiler verilmektedir. Tanımlayıcı (descriptive) araştırma yöntemi kullanılmıştır.

6.1. Örneklem ve Veri Toplanması

Anket çalışması, 2018 yılında Türkiye’de ilkokul, ortaokul ve lise olan 18 okulda 214 öğretmene uygulanmıştır. Okullar İstanbul ve Düzce olmak üzere 2 farklı ilde rastgele seçilmiştir. İstanbul’daki okullar sanayi ve hizmet sektörlerinin çok önemli olduğu kalkınmış büyükşehirleri temsil ettiği için, Düzce’deki okullar ise daha küçük şehirleri, tarımın ağırlıklı olduğu kırsal bölgeyi temsil ettiği için ele alınmıştır. Böylece Türkiye’deki eğitim sistemini göstermesi için iki bölümün bir bileşkesi sonuçlara yansiyacaktır. Bu okullara 300 anket gönderilmiştir, ancak 300 anketin 214’ü geri dönmüştür. Tamamlanmadıkları için 4 anket çıkarılmıştır. 210 anketten elde edilen veriler, SPSS istatistik yazılımı ile analiz edilmiş ve hipotezler, regresyon analizleri ile test edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik için çok faktörlü liderlik anketi (MLQ) kullanılmıştır (Avolio and Bass, 2004). Proaktif davranışı test etmek için proaktif davranış ölçeği kullanılmıştır (Bateman and Crant, 1993). Psikolojik sahiplenmeyi ölçmek için organizasyona dayalı psikolojik sahiplenme ölçeği kullanılmıştır (Pierce and Van Dyne, 2004). Tüm ölçekler Türkçeye uyarlanmıştır. Bu ölçekler, 1=“Kesinlikle Katılmıyorum”, 2=“Katılmıyorum” 3=“Kararsızım”, 4=“Katılıyorum”, 5=“Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5 puanlık likert tipi formdadır.

6.2. Analizler

Çalışmamızda öncelikle SPSS ile faktör analizinin ön koşullarını test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi yapılmıştır. Kaiser (1975), KMO testi sonucunun 0.9’dan büyük olmasının *çok iyi* olduğunu, 0.80’lerde olmasının *iyi* olduğunu, 0.70’lerde *hoş görülebilir* olduğunu, 0.60’larda *vasat*, 0.50’lerde *kötü* olduğunu ve 0.5’ten az olduğunda *kabul edilemez* olduğunu belirtir. Tablo 6.1’de görüldüğü gibi KMO testi sonuç değeri 0.949’dur. Böyle olması veri setimizin faktör

analizine uygunluğu açısından *çok iyi* olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi sonucunun anlamlı olması veri setimizde güvenilir en az bir korelasyonun bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 6.1 KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Testi	Örnekleme Yeterliliği Sonucu	,949
	Chi-Square	6777,339
Bartlett Küresellik Testi	df	496
	Anlamlılık	,000

Daha sonra paralel analizle faktör sayısı tespit edilmiştir. Tablo 6.2'deki hesaplanan özdeğerler veri seti ve soru sayısı ile hesaplanmıştır (web1, 2010). Tablo 6.3'deki özdeğerlerle (eigenvalues) Tablo 6.2'deki hesaplanan ortalama özdeğerler karşılaştırılmıştır. Horn'e (1965) göre elde edilecek faktör sayısı, hesaplanan özdeğerlere karşılık gelen daha büyük olan özdeğerlerin (araştırmacı veri kümesinden elde edilen) sayısı olacaktır. Tablo 6.3'deki 3. bileşenden sonraki özdeğerlerin Tablo 6.2'deki özdeğerlerden küçük olduğu görülmektedir. Böylelikle sonucun 3 faktöre dayandığı tespit edilmiştir. Açıklanan toplam varyans yani 3 değişkenin modele toplam katkısı oldukça iyi bir değer olan % 69.65 mertebesindedir.

Tablo 6.2 Hesaplanan Ortalama Özdeğerler

Bileşen	Hesaplanan Ortalama Özdeğerler
1	1.813881
2	1.700034
3	1.624026
4	1.545631
5	1.477858

Tablo 6.3 Başlangıç Özdeğerleri

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	15,927	49,771	49,771
2	4,494	14,045	63,816
3	1,866	5,831	69,647
4	,984	3,074	72,721
5	,873	2,728	75,449
6	,676	2,112	77,561
7	,653	2,039	79,601
8	,583	1,823	81,424
9	,518	1,619	83,042
10	,497	1,552	84,595
11	,449	1,402	85,997
12	,420	1,314	87,311
13	,400	1,250	88,561
14	,381	1,189	89,750
15	,339	1,060	90,809
16	,321	1,003	91,812
17	,281	,879	92,692
18	,259	,811	93,502
19	,247	,773	94,275
20	,233	,728	95,003
21	,227	,711	95,713
22	,190	,595	96,308
23	,172	,538	96,846
24	,168	,524	97,370
25	,151	,470	97,840
26	,145	,453	98,294
27	,127	,397	98,691
28	,104	,324	99,015
29	,100	,312	99,327
30	,090	,282	99,609
31	,069	,215	99,825
32	,056	,175	100,000

Bundan sonra açıklayıcı faktör analizinde Varimax metodundan faydalanılmıştır. Tablo 6.4’de bu faktör analizi sonuçları görülmektedir. Faktör analizi sonuçlarına göre kullandığımız ölçeğin geçerli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 6.4 Faktör Analizi ile Güvenirlik Analizi

Soru	Faktör Değerleri		
	DL	PD	PS
Benim diğerlerinden farklı ihtiyaçlara, becerilere ve tutkulara sahip olduğumu göz önünde bulundurur.	0.854		
Saygımı kazandıracak davranışlar gösterir.	0.847		
Görevleri nasıl tamamlamam gerektiği konusunda yeni yollar aramamı önerir.	0.845		
Kendisiyle çalıştığım için gurur/şeref duymamı sağlar.	0.842		
Problemleri çözerken farklı bakış açıları arar.	0.839		
Problemlere farklı açılardan bakmam için aklımı harekete geçirir/uyarır.	0.835		
Güçlü yanlarımı geliştirmem için yardımcı olur.	0.834		
Kararlarının manevi ve ahlaki sonuçlarını hesaba katar.	0.824		
Merak uyandıran bir vizyon ortaya koyar ve bunu açık bir şekilde ifade eder.	0.818		
Beni grubun sıradan bir üyesi olmaktan daha çok bir birey olarak görür ve ona göre davranır.	0.817		
Güç ve güven duygusu ortaya koyar.	0.815		
Gelecek hakkında iyimser konuşur.	0.812		
Belirlenmiş, net bir hedefe sahip olmanın önemini açıkça belirtir.	0.792		
Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını göz ardı eder.	0.784		
Başarılı olmak için ne gerekiyorsa hevesle anlatır.	0.774		
Hedeflerin gerçekleştirileceğine dair olan inancını dile getirir.	0.721		
Çok önemli gördüğü değerlerinden ve inandığı şeylerden bahseder.	0.508		
Eğer ben bir fikre inandıysam hiç bir engel beni onu gerçekleştirmekten alıkoyamaz.		0.803	
Ne kadar direnç gösterilirse gösterilsin, ben bir şeye inanırsam onun gerçekleşmesini sağlarım.		0.778	
Fırsatları tespit etmekte üzerime yoktur.		0.761	
İyi bir fırsatı başkalarından çok daha önce fark edebilir ve değerlendirebilirim.		0.750	
Bir şeyler yapmak için her zaman daha iyi yollar ararım.		0.748	
Eğer hoşuma gitmeyen bir şey görürsem onu düzeltir, tamir ederim.		0.738	
Diğer çalışanların itirazlarına rağmen fikirlerim için öne atılmayı severim.		0.725	
Hayat şartlarımı iyileştirmek için sürekli yeni arayışlar içerisindeyim.		0.713	
Fikirlerimin hayata geçtiğini görmekten daha çok beni heyecanlandıran başka bir şey yoktur.		0.651	
Bu kurum benimdir.			0.797
Bu kurumun benim olduğunu hissediyorum.			0.786
Ben de bu şirketi benimmiş gibi sahiplenirim.			0.761
Bu kurum için üst düzey bir sahiplenme hissi taşıyorum.			0.737
Bu kurum için çalışan insanların çoğu bu kurumu kendininmiş gibi sahiplenir.			0.732
Bu kurum bizim kurumumuzdur.			0.714
Cronbach alpha	0.974	0.916	0.932
Açıklanan Toplam Varyans		69.65 %	

DL: Dönüşümcü Liderlik PD: Proaktif Davranış PS:Psikolojik Sahiplenme

Faktör analizinden sonra tablodaki ilgili sorulara göre güvenilirlik testi yapılarak Cronbach alfa değerleri test edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.974, proaktif davranış ölçeğinin güvenilirlik katsayısı Cronbach alfa 0,916, Psikolojik sahiplenme ölçeğinin güvenilirlik katsayısı Cronbach alfa 0,932'dir.

6.3. Bulgular

Tablo 6.5 değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerlerini, değişkenler arası ilişkinin korelasyon değerlerini göstermektedir. Sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ile proaktif davranış ($r= 0.399$, $p < 0.01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sahiplenme ($r= 0.617$, $p < 0.01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Bunlara ek olarak psikolojik sahiplenme ile proaktif davranış ($r= 0.568$, $p < 0.01$) arasında anlamlı olan pozitif bir ilişki söz konusudur.

Tablo 6.5 Korelasyon Tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	N	DL	PD	PS
DL	3,7238	,93073	210	1		
PD	3,8228	,68427	210	,399**	1	
PS	3,9849	,87125	210	,617**	,568**	1

DL: Dönüşümcü Liderlik PD: Proaktif Davranış PS:Psikolojik Sahiplenme.

**Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Aracılık etkisinin tespiti için Baron ve Kenny(1986) tarafından önerilen hiyerarşik regresyon analizinin aşağıdaki adımları uygulanacaktır:

1.Adım: DL'nin PD'yi tahmin ettiği basit regresyon testi (H1).

2.Adım: DL'nin PS'i tahmin ettiği basit regresyon testi (H2).

3.Adım: PS'nin PD'yi tahmin ettiği basit regresyon testi (H3).

4.Adım: DL ve PS'in PD'yi tahmin ettiği hiyerarşik regresyon testi (H4) için bağımsız değişkenin (DL) bağımlı değişkene (PD) etkisine bakılır. Etki tamamen ortadan kalkıyorsa PS'nin tam aracılık etkisi olduğu, etki devam ediyorsa ama bir azalma söz konusuysa PS'nin kısmi aracılık etkisi olduğu belirtilir (Baron and Kenny, 1986).

Tablo 6.6 Hiyerarşik Regresyon Analizi Tablosu

Değişkenler	Psikolojik Sahiplenme	Proaktif Davranış
	β	β
Model 1		
1.Dönüşümcü Liderlik		0,399**
F		39,492
R ²		,160
Düzeltilmiş R ²		,156
Standart hale getirilmiş hata		,047
Model 2		
1.Dönüşümcü Liderlik	0,617**	
F	128,009	
R ²	,381	
Düzeltilmiş R ²	,378	
Standart hala getirilmiş hata	,051	
Model 3		
1.Dönüşümcü Liderlik		0,079
2.Psikolojik Sahiplenme		0,568**
F		50,205
R ²		,327
Düzeltilmiş R ²		,320

n = 210, ** p<0,01 standart beta değerleri kullanılmıştır.

Tablo 6.6’da görüldüğü gibi öncelikle dönüşümcü liderliğin bağımsız değişken proaktif davranışın bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Dönüşümcü liderliğin proaktif davranış üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi saptanmıştır ($\beta=0.399$, $p<0.01$). Daha sonra dönüşümcü liderliğin bağımsız değişken psikolojik sahiplenmenin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Buna göre dönüşümcü liderliğin psikolojik sahiplenme üzerinde anlamlı

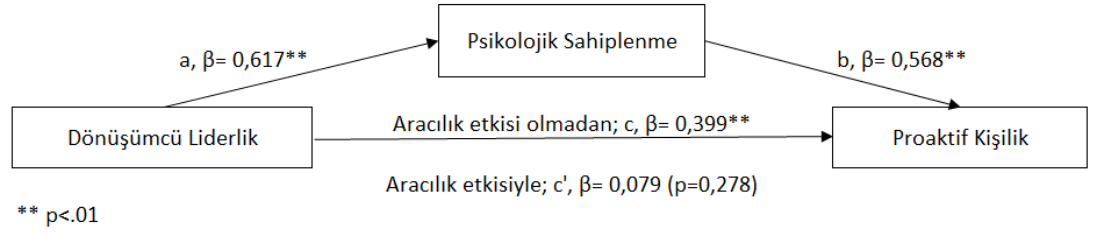
ve pozitif bir etkisi saptanmıştır ($\beta=0.617$, $p<0.01$). Üçüncü aşamada psikolojik sahiplenmenin bağımsız değişken proaktif davranışın bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3) Analiz sonuçlarına göre psikolojik sahiplenme ile proaktif davranış arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ($\beta = 0.568$, $p = 0.01$). Dördüncü aşamada dönüşümcü liderlik ve psikolojik sahiplenmenin bağımsız değişken olduğu, proaktif davranışın bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır. Bu aşamada dönüşümcü liderliğin proaktif davranış üzerindeki etkisi azalmakta ve ilişki anlamlı olmamaktadır ($\beta =0.079$, $p= 0.278$).

Regresyonlar sonucunda ortaya çıkan birleştirilmiş katsayılar tablosu Tablo 6.7’de görülmektedir. Sonuçlara göre psikolojik sahiplenmenin dönüşümcü liderlik ve proaktif davranış arasındaki ilişkide tam bir aracılık etkisi olabilir. Ancak aracılık etkisinin testi için son olarak Sobel testi, Aroian testi veya Goodman testi yapılmalıdır (Sobel, 1982; Aroian, 1944; Goodman, 1960). Sobel testi uygulayarak aracılık etkisini kontrol edeceğiz.

Tablo 6.7 Birleştirilmiş Regresyon Katsayıları Tablosu

Öncül	Bağ. Değişken	Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık(P)	Doğruluk İstatistikleri	
			B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
DL	PD	(Sabit)	2,729	,179		15,216	,000		
		DL	,294	,047	,399	6,284	,000	1,000	1,000
DL	PS	(Sabit)	1,833	,196		9,354	,000		
		DL	,578	,051	,617	11,314	,000	1,000	1,000
PS	PD	(Sabit)	2,045	,183		11,186	,000		
		PS	,446	,045	,568	9,957	,000	1,000	1,000
DL,PS	PD	(Sabit)	1,981	,192		10,328	,000		
		DL	,058	,053	,079	1,087	,278	,619	1,615
		PS	,408	,057	,519	7,166	,000	,619	1,615

Analiz sonuçlarına göre ortaya çıkan ilişkiler Şekil 6.2’de görülmektedir.



Şekil 6.2 Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Sobel testi z skoru hesaplanarak değerlendirilir.

$$Z \text{ skoru} = a*b/SQRT(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2)$$

Burada a ve b Şekil 6.2’de gördüğümüz a ve b yollarındaki standartlaştırılmamış regresyon katsayılarıdır. S_a ve S_b ise standart hata değerleridir. SQRT ise kare kök işlemidir.

$a= 0,578$, $b= 0,408$, $S_a= 0,068$, $S_b= 0,057$ değerleriyle Z skoru hesaplandığında Z skoru 5,475 çıkmaktadır. Standart hata değeri 0,041 ve p değeri $p<0.01$ olarak tespit edilmiştir.

Z skorunun 1,96’dan fazla olması ve p değerinin anlamlı olması psikolojik sahiplenmenin dönüşümcü liderlik ve proaktif davranış arasındaki ilişkide tam bir aracılık etkisi olduğunu sobel testiyle de doğrulamaktadır (Sobel, 1982; MacKinnon et al., 1994).

7. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularından yola çıkılarak sonuçlar belirtilecektir. Daha sonra gelecek araştırmalar için araştırmacılara önerilerde bulunulacaktır. Bunlara ek olarak araştırmanın sonuçlarıyla ilgili yöneticilerin faydalanabileceği tavsiyeler belirtilecektir.

7.1. Araştırmanın Sonuçları

İstanbul ve Düzce'deki eğitim kurumlarında (ilkokullar, ortaokullar ve liseler) yapılan bu araştırmada, dönüşümcü liderlik, proaktif davranış ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkiler ve psikolojik sahiplenmenin dönüşümcü liderlikle proaktif davranış arasındaki aracılık rolü incelenmiştir.

Çalışmamızda dönüşümcü liderlik ile proaktif davranışlar arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre liderlerin dönüşümcü liderlik düzeyi arttıkça çalışanların proaktif davranışlarının artacağı bulgulanmıştır. Bu sonuçlar literatürdeki Avolio ve diğerleri (1999), Meyer (2003), Wu ve Wang (2015), Renders (2015) tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Tinneveld (2013) tarafından Hollanda'da üretim sektöründe yapılan çalışmada ise dönüşümcü liderlik ve proaktif davranış arasında doğrudan bir ilişki bulunamamıştı. Araştırmamıza göre H1 literatürdeki geçmiş çalışmaların büyük kısmıyla uygun bulunmuştur ve kabul edilmiştir.

Araştırmamızda dönüşümcü liderlik ile psikolojik sahiplenme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit bulgulanmıştır. Bu sonuca göre liderlerin dönüşümcü liderlik düzeyi arttıkça çalışanların psikolojik sahiplenmesinin artacağı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar yazındaki Avey ve diğerleri (2009), Birasnav ve diğerleri (2011), Avey ve diğerleri (2012), Yuan ve Lin (2012), Shouse (2017) tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bizim çalışmamıza göre H2 literatürdeki geçmiş çalışmaların büyük kısmıyla uygun bulunmuştur ve kabul edilmiştir.

Çalışmamızda psikolojik sahiplenme ile proaktif davranış arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışanların psikolojik sahiplenmesi arttıkça proaktif davranışlarının artacağı bulgulanmıştır. Bu sonuçlar literatürdeki Rochberg-Halton (1980), Wilpert (1991), Pierce (1992) Van Dyne ve Pierce (2004) tarafından yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Bizim araştırmamıza göre H3 literatürdeki geçmiş çalışmaların büyük kısmıyla uygun bulunmuştur ve kabul edilmiştir.

Psikolojik sahiplenmenin dönüşümcü liderlik ile proaktif davranış (H4) arasındaki ilişki üzerindeki aracı etkisi, bu araştırmada ilk defa ele alındığından,

diğer araştırmalardan farklıdır. Verilerden en çok vurgulanan sonuç, psikolojik sahiplenmenin, dönüşümcü liderliğin proaktif davranış üzerindeki etkisine tam aracılık ettiği yönündedir. Dönüşümcü liderlik psikolojik sahiplenme aracılığıyla proaktif davranışı etkilemekte olup, H4 kabul edilmiştir.

Bizim araştırmamıza özel olarak vurgulayabileceğimiz eğitim kurumları liderlerin dönüşümcü liderlik düzeyini artırdıkça bu durum öğretmenlerin proaktif davranışlarına yansiyacaktır. Psikolojik sahiplenmenin tam aracılık etkisi H4 hipotezimiz kanıtlandığı için öğretmenlerin psikolojik sahiplenmesi artırıldığında aracılık etkisiyle proaktif davranışlar daha fazla artacak, bu da öğretmenlerin performansını arttıracaktır. Denti'ye (2012) göre proaktif davranış gösteren öğretmenler eğitimde problemler oluşmadan bunları öngörür ve tüm öğrenciler için olumlu bir öğrenme ortamı yaratır. Bu durum eğitim kalitesini artırarak, öğrencilerin öğrenme çıktıklarına yansiyacaktır. Eğitim seviyesinin iyileşmesi ülkenin kalkınması ve gelişimi için makro düzeyde faydalar sunacaktır (Günkör, 2017; Taş ve Yenilmez, 2007; Yumuşak ve Bilen, 2000). Bu nedenlerle eğitim kurumlarında çalışanların proaktif davranışlarının artırılması için dönüşümcü liderlik ve psikolojik sahiplenmenin kritik önemde olduğu görülmektedir.

7.2. Öneriler

Bu bölümde yöneticilere önerilere ve araştırmacılara önerilere yer verilecektir.

7.2.1. Yöneticilere Öneriler

Araştırmamızın sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik gerek psikolojik sahiplenme aracılığıyla gerek doğrudan doğruya proaktif davranışlar üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca dönüşümcü liderlik proaktif davranışları ve psikolojik sahiplenmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Yöneticilere ilk öneri işyerlerindeki liderler daha dönüşümcü olmalıdır. Çalışanların ise psikolojik sahiplenmesi artırılmalıdır. Böylece çalışanlar yönetim vizyonuna katkıda bulunacak ve çalışanlar mevcut kapasitelerinin ötesine geçerek daha fazla yetenek kazanabilecek, proaktif davranışlar sergileyerek daha başarılı sonuçlar elde edeceklerdir. Dönüşümcü liderliği ve psikolojik sahiplenmeyi yaygınlaştırmak için, üst düzey yöneticiler bu kavramları farkında olmalıdır. Bunlar için çeşitli eğitimler düzenlenebilir. Yeni yöneticiler işe alınırken, dönüşümcü liderlik potansiyelini; yeni çalışanlar işe alınırken psikolojik sahiplenme potansiyelini kontrol etmek için bazı testler yapılabilir.

Ayrıca proaktif davranış, psikolojik sahiplenme ve dönüşümcü liderlik göz önünde bulundurularak, organizasyonun ortak vizyonu yeniden tanımlanabilir. Bu kapsamda, işyerlerinde yeni süreçler, yeni politikalar ve yeni prosedürler oluşturulabilir, uygulanabilir ve kontrol edilebilir.

7.2.2. Araştırmacılara Öneriler

Bu çalışmada göz önünde bulundurulması gereken bazı kısıtlar vardır. Araştırmamızın bir kısıtlaması, araştırmanın Türkiye'de uygulanmasıdır. Türkiye'deki çalışma hayatı, Türk kültürü katılımcıların cevaplarını ve bulgularımızı etkilemiş olabilir. İlişkilerin temelini doğru bir şekilde anlamak istiyorsak, farklı kültürel ve uluslararası bağlamlarda karşılaştırmalı çalışmalara ihtiyaç vardır. Gelecekteki araştırmaların farklı ülkelerde uygulanması önerilmektedir. Dolayısıyla bu şekilde, kültürel, geleneksel farklılıkların bu sonuçlara etkilerinin olup olmadığı belirlenebilir. Araştırmamızın bir başka kısıtlaması eğitim kurumlarında uygulanmasıdır. Eğitim sektöründeki katılımcılar sonuçlarımızı etkilemiş olabilir. Gelecekteki araştırmaların eğitim dışında üretim, bilgi teknolojileri, telekomünikasyon, finans, sağlık, lojistik vb. farklı sektörlerde yapılması önerilmektedir. Bir başka kısıtlama araştırmamızın uygulandığı kuruluşların ölçeğidir. Gelecekteki araştırmaların farklı ölçekte kuruluşlar üzerinde yapılması önerilmektedir. Örneğin yeni girişimler, küçük ve orta ölçekli işletmeler, kurumsal şirketler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, üniversiteler, vb. Bunlar bulguların genelleştirilmesine katkıda bulunabilir.

Araştırmamızda dönüşümcü liderliğin boyutlarının tek faktörde toplandığı görüldü. Çalışmamız kamu okullarında yapılmıştır. Katılımcılarımızda sosyal yanlılık ortaya çıkmış olabilir. Bununla beraber katılımcılarımızda sosyal kabul kaygısı devreye girmiş olabilir. Bu nedenlerle benzer bir araştırmanın özel sektörde yapılması dönüşümcü liderliğin farklı boyutlarının ortaya çıkmasını sağlayabilir. Bu şekilde gelecekteki araştırmalarda karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi gibi dönüşümcü liderliğin boyutları, proaktif davranışın ve psikolojik sahiplenmenin bir belirleyicisi olarak araştırılabilir.

Proaktif davranışın iş performansının (Crant, 1995) ve girişimciliğin (Duygulu, 2008; Delle ve Amadu, 2015) öncülü olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla, gelecekteki araştırmalar, dönüşümcü liderliğin ve psikolojik sahiplenmenin iş performansı veya girişimcilikle ilişkisine odaklanabilir.

KAYNAKLAR

Ahmad F., Abbas T., Latif S., Rasheed A. (2014), "Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector", *Journal of Management Policies and Practices*, 2 (2), 11-25.

Avcı A. (2015), "Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri", *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 5, 85-108.

Avey J. B., Avolio B. J., Crossley C. D., Luthans F. (2009), "Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement, and Relation to Work Outcomes", *Journal of Organizational Behavior*, 30 (2), 173–191.

Avey J. B., Wernsing T. S., Palanski M.E. (2012), "Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership", *Business Ethics*, 107 (1), 21-34.

Avolio B. J., Bass B. M. (2004), "Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set", 3rd Edition, CA: Mindgarden.

Avolio B. J., Bass B. M., Jung D. (1999), "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Baltaş Z. (2002), "Krizde Fırsatları Görmek", *Remzi Kitabevi*.

Bass B. M. (1985), "Leadership and Performance Beyond Expectation", New York: The Free Press.

Bass B. M., Avolio B. J. (1993), "Improving organizational effectiveness through transformational leadership", 1th Edition, Sage Publications.

Bateman T.S., Crant J.M. (1993), "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates", *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118.

Bernhard F., O'Driscoll M. (2011), "Psychological Ownership in Small Family-Owned Businesses: Leadership Style and Nonfamily-Employees' Work Attitudes and Behaviors", *Group & Organization Management*, 36(3), 345-384.

Bindl U. K., Parker S. K., Zedeck S. (2011), "Proactive Work Behavior Forward-Thinking and Change-Oriented Action in Organizations", *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2 (2), 567- 598.

Birasnav M., Rangnekar S., Dalpati A. (2011), "Transformational leadership and human capital benefits: The role of knowledge management", *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 106-126.

Burns J. M. (1978), "Leadership", New York: Harper & Row Publishers.

Crant J. (1995), "The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents", *Journal of Applied Psychology*, 80, 532-537.

Chi N., Han T. (2008), "Exploring the Linkages between Formal Ownership and Psychological Ownership for the Organization: The Mediating Role of Organizational Justice", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 691-711.

Delle E., Amadu I. (2015), "Proactive Personality and Entrepreneurial Intention: Employment Status and Student Level as Moderators", *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 3 (4), 1-13.

Demir H., Okan T. (2008), "Etkilesimsel Ve Dönümsel Liderlik: Bir Ölçek Gelistirme Denemesi", *Yönetim*, 19 (61), 73-92.

Demirkaya H., Kandemir A. S. (2014), "21.Yüzyılın anahtar rekabet faktörü olan psikolojik sahiplenme üzerine bir işletme incelemesi", *Labour World*, 2 (3), 7-21.

Denti L. G. (2012), "Proactive Classroom Management, K-8: A Practical Guide to Empower Students and Teachers", Corwin A SAGE Publications Company.

Bass B. M. (1985), "Leadership and Performance Beyond Expectation", New York: The Free Press.

Dirik D., Eryilmaz I. (2016), "A research on the relationship between psychological ownership and workaholism", *Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 21 (4), 1433-1448.

Duygulu E. (2008), "Algılanan Kurumsal Görünüm, Proaktif Kişilik Özelliği ve İş Kurma (Girişimcilik) Tutumu: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10-2, 95-120.

Fay D., Freese M. (2001), "The concept of personal initiative: An overview of validity studies", *Human Performance*, 14, 97-124.

Ghafoor A., Qureshi T. M., Khan M. A., Hijazi S. T. (2011), "Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership", *African Journal of Business Management*, 5 (17), 7391-7403.

Günkör C. (2017), "Eğitim ve Kalkınma İlişkisinin İncelenmesi", *Uluslararası Sosyal Bilimler Eğitimi Dergisi*, 3(1), 14-32.

Hetland H., Sandal G. M. (2003), "Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 12 (2), 147–170.

Horn J. L. (1965), "A Rationale and Test For the Number of Factors in Factor Analysis," *Psychometrika*, 30, 179-85.

Kaiser H. F. (1974), "An index of factor simplicity", *Psychometrika*, 39(1), 31-36.

Kurtuluş İ., (2003), "Dönüştürücü Liderlik–Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Atatürk üniversitesi.

Lee J., Suh A. (2015), "How do virtual community members develop psychological ownership and what are the effects of psychological ownership in virtual communities?", *Computers in Human Behavior*, 45, 382-391.

Masterson S. S., Stamper C.L. (2003), "Perceived Organisational Membership: An Aggregate Framework Representing the Employee–Organisation Relationship," *Journal of Organisational Behaviour*, 24, 473–490.

Martins E., Pundt A., Horsman C. S., Nerdinger F. W. (2008), "Organisational culture of participation: Development and validation of a measure", *German Journal of Human Resource Research*, 22, 195-215.

Matin H. Z., Jandaghi G., Farjami A. (2009), "Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies", *The Journal of International Social Research*, 2 (6), 1-17.

Meyer M. (2003), "Academic entrepreneurs or entrepreneurial academics? Research-based ventures and public support mechanisms", *R&D Management*, 33 (2), 107-115.

Mustafa M., Martin L., Hughes M. (2016), "Psychological ownership, job satisfaction, and middle manager entrepreneurial behavior", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23 (3), 272-287.

Ng T. W. H. (2016), "Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways", *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385-417.

Ozler H., Yilmaz A., Ozler D. (2008). "Psychological ownership: an empirical study on its antecedents and impacts upon organizational behaviors", *Problems and Perspectives in Management*, 6(3).

Pare G., Sicotte C., Jacques H. (2006), "The effects of creating psychological ownership on physicians' acceptance of clinical information systems", *Journal of the American Medical Informatics Association*, 13, 197–205.

Parker S., Williams H., Turner N. (2006), "Modeling the antecedents of proactive behavior at work", *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 636–652.

Pierce J.L., Kostova T., Dirks K. T. (2001), "Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations", *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.

Pierce J. L., Van Dyne L., Cummings L.L. (1992), "Psychological ownership: A conceptual and operational examination", *Southern Management Association Proceedings*, 1992, 203–211.

Pierce J. L., Kostova T., Dirks K. T. (2003), "The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research", *Review of General Psychology*, 7 (1), 84–107.

Pradhan Sajeet, Pradhan R. K. (2016), "Transformational Leadership and Job Outcomes: The Mediating Role of Meaningful Work", *Global Business Review*, 17(3S), 173S–185S.

Provitera M. J., Ghasabeh M. S. (2017) "Transformational Leadership: Building an Effective Culture to Manage Organisational Knowledge,"*The Journal of Values-Based Leadership*: 10 (2), Article 7.

Renders I. H. M. (2015), "The impact of innovative work behavior on the sustainable labor participation of employees. And does transformational leadership matter?", *Yüksek Lisans Tezi*, Open Universiteit Nederland.

Rolfe P. (2011), "Transformational Leadership Theory: What Every Leader Needs to Know", *Nurse Leader*, 9 (2), 54-57.

Rook G. (2007), "Psychological ownership and the factors that are related with it", *Yüksek Lisans Tezi*, Universiteit twente.

Rochberg-Halton E. (1980), "Cultural signs and urban adaptation: The meaning of cherished household possessions", *Doktora tezi*, University of Chicago.

Seibert S., Crant J., Kraimer M. L. (1999). "Proactive personality and career success", *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.

Shouse R.L. (2017), "Examining The Influence Of Perceptions Of A Supervisor's Leadership Style On Levels Of Psychological Ownership Among Entry Level Professionals", *Doktora Tezi*, Bowling green state university.

Shukla A., Singh S. (2014), "Employee involvement and flexible role orientation: A moderated mediated model", *The Indian Journal of Industrial Relations*, 49, 663-676.

Spector P. E. (1997), "Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences", *Sage Publications*.

Spychala A. (2009), "Proactive work behaviour", Doktora Tezi, Universität konstanz.

Tafvelin S. (2013), "The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services", Doktora Tezi, Umeå universitat.

Taş U., Yenilmez F. (2007), "Türkiye'de Eğitimin Kalkınma zerindeki Rol ve Eğitim Yatırımlarının Geri Dnş Oranı", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), 155-186.

Tinneveld N. (2013), "Employees that go the extra mile. Stimulating proactive work behavior", Yüksek Lisans Tezi, Tilburg university.

Van Dyne L., Pierce J. L. (2004), "Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior", Journal of Organizational Behavior, 25, 439–459.

Venkat R. K. (2005), "Transformational leadership and outcomes: role of relationship duration", Leadership & Organization Development Journal, 26(6), 442-457.

Web1, (2010), <https://cran.r-project.org/web/packages/nFactors/>.

Wilpert, B. (1991), "Property, ownership, and participation: On the growing contradictions between legal and psychological concepts", International handbook of participation in organizations: For the study of organizational democracy, co-operation, and self management", 2, 149-164.

Wu H. C. (2013), "A secure base for proactivity: How supportive leaders compensate for individual's insecure attachment styles", Doktora Tezi, The university of western australia.

Wu H. C., Parker S.K. (2013), "Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior", Advances in Psychological Science, 21 (4), 679–700.

Wu H. C., Wang Z. (2015), "How transformational leadership shapes team proactivity: the mediating role of positive affective tone and the moderating role of team taskvariety", Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 19 (3). 137-151.

Yildiz B., Yildiz H. (2012), "The Effect Of Servant Leadership On Psychological Ownership: The Moderator Role Of Perceived Organizational Support", Journal of Global Strategic Management, 9 (2), 65-77.

Yumuşak . G., Bilen M. (2000), "Gelir Dağılımı - Beşeri Sermaye İlişkisi ve Türkiye zerine Bir Değerlendirme", K. . Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 77-96.

Yuan B., Lin M. B. (2012), "Transforming employee engagement into long-term customer relationships: Evidence from information technology salespeople in Taiwan", *Social Behavior and Personality*, 40, 1549-1554.



ÖZGEÇMİŞ

Özkan Yavuz 1985 yılında Düzce’de doğmuştur. 2003 yılında Düzce Arsal Anadolu Lisesi’nden mezun olmuştur. 2009 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Bilgisayar Mühendisliği’nden mezun olmuştur. Daha sonra sırasıyla Innovatech, Kafein Yazılım, Vodafone, Alcatel-lucent şirketlerinde çalışmıştır. 2016 yılında Gebze Teknik Üniversitesi İşletme bölümünde yüksek lisansa başlamıştır.

