

**T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERLİK TÜRLERİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK İLİŞKİSİ**

ALİ YAVUZ

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2011

T.C.

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**LİDERLİK TÜRLERİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİSİ**

ALİ YAVUZ

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Cemal ZEHİR

GEBZE

2017

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .../.../2017 tarih ve/..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 01/03/2017 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Ali YAVUZ'un tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof.Dr.Cemal ZEHİR

ÜYE

: Prof.Dr.Oya ERDİL

ÜYE

: Prof.Dr.Hakan KİTAPÇI

ÜYE

: Prof.Dr.Ali Ekber AKGÜN

ÜYE

: Prof.Dr.Halit KESKİN

ONAY

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/.../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Liderlik, toplumların var olduğu ilk günlerden bu yana yaşamın her alanına girmiş, tarih boyunca en büyük organizasyonlardan en küçüğüne kadar amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi çoğu zaman liderlik ve lidere endekslenmiştir. Toplumlar, liderleri sayesinde çağın gerektirdiği değişimlere uyum sağlayarak varlıklarını devam ettirebilmişlerdir.

Liderlerin sahip olduğu bu sorumluk tarih boyunca değişmezken, liderlik kavramı ve liderlik özellikleri geçmişin tecrübelerini de kapsayacak şekilde her dönemin özelliklerine göre gelişim göstermiş ve yüz yılı aşkın bir süredir de bizim bildiğimiz anlamda akademik araştırmalara konu olmaktadır. Her bir araştırma kendi şartlarına göre liderliğin farklı yönlerini, özelliklerini, sonuçlarını araştırmış, buna göre bazı neticeler elde etmiştir.

Bu çalışmanın amacı; sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte, eski liderlik tarzlarının yeterli görülmemesi üzerine ortaya çıkan yeni üç liderlik tarzını yani Görev Odaklı, Değişim Odaklı ve İlişki Odaklı Liderliği incelemek ve bunların Örgütsel Özdeşleşmeye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına etkisini bilimsel verilerle ortaya koymaktır. Bu araştırmaya İstanbul'daki 4 devlet okulunda görev yapan toplam 310 yönetici ve öğretmen katılmıştır. Toplanan veriler AMOS ve SPSS yazılımları kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuç olarak, üç liderlik türü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı düzeyde olumlu ilişki bulunmuş, örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkide aracı rolü bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İlişki Odaklı Liderlik, Değişim Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık.

SUMMARY

Leadership has been a universal phenomenon and affected organizations and societies of various types throughout history. It is a widely accepted fact that leadership is closely related with organizational effectiveness. As such, organizational leaders play a key role in the attainment of organizations' goals. Organizations with successful leaders have adapted to changes more easily.

While this non-changing responsibility of leaders, leadership conception and leader's features had been improved by as regards the every feature of every ages by including the past experience. And it has been subject to academic studies in our terms for more than a hundred year. Each and every study has focused on different aspects, specifics and results of leadership with regards to its own conditions and they have yielded certain outputs accordingly.

The objective of our study is to study three new types of leadership, namely Change Oriented Leadership, Task Oriented Leadership, Interaction Leadership which emerged in transformation from industrial society to information society as the old models of leadership were no longer sufficient, and to explain their effects on organizational engagement and organizational citizenship behavior through scientific data. Participants of the study were administrative staff and teachers working at 4 public schools in Istanbul. 310 questionnaires were collected and analyzed through AMOS and SPSS software. A significant positive relationship was found between three type of leadership and organizational citizenship behavior. Organizational engagement mediated this relationship.

Key Words: Change Oriented Leadership, Task Oriented Leadership, Interaction Leadership, Organizational Engagement, Organizational Citizenship Behavior.

TEŐEKKÖR

Günümüzdeki liderlik yaklaşımlarının araştırıldığı çalışmamızda yardım ve desteklerini esirgemeyen başta tez danışmanım Prof. Dr. Cemal ZEHİR'e, Prof. Dr. Oya ERDİL'e, Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI'ya, eşim Mine YAVUZ'a teşekkürü bir borç bilirim.



İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1.GİRİŞ	1
2.LİDERLİK	3
2.1.Tanımlı	3
2.2.Liderlik Yaklaşımları	9
2.2.1.Özellikler Teorisi	10
2.2.2.Davranışsal Liderlik Teorisi	11
2.2.2.1.Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı	12
2.2.2.2.Michigan Üniversitesi Çalışmaları	13
2.2.2.3.Likert'in Dört Sistem Modeli	14
2.2.2.4.Blake ve Mouton Yönetmel Diagram Modeli	15
2.2.2.5.Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri	16
2.2.3.Liderlikte Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Teorisi	18
2.2.3.1.Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Modeli	19
2.3.Günümüzdeki Liderlik Modelleri	21
2.3.1.Görev Odaklı liderlik	21
2.3.2.Değişim Odaklı liderlik	23
2.3.3.İlişki Odaklı liderlik	26
2.4. Liderliğin Askeri Seviyedeki Boyutları	28
2.4.1.Taktik Seviye ve Üzeri Liderlik	28

2.4.2.Müşterek ve Birleşik Liderlik	31
2.5. Tsk Liderlik Modelleri	31
2.5.1. Doğrudan Liderlik	31
2.5.2. Örgütsel Liderlik	32
2.5.3. Stratejik Liderlik	33
2.5.4.TSK Liderlik Uygulamaları	34
2.5.5. Kara Harp Okulunda, Eğitim Öğretim Yılı İçerisinde Yapılan Tatbiki Eğitim	37
3.ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	39
3.1. Özdeşleşme	41
3.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımlanması	42
3.2.1. Sosyal Kimlik Yaklaşımı	45
3.2.2. Sosyal Kimlik Teorisi	46
3.2.3. Öz Sınıflandırma Teorisi	50
3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Odak Noktası Ve Olası Boyutları	52
3.3.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Odak Noktası	52
3.3.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Olası Boyutları	54
3.4.Örgütsel Özdeşleşme Modelleri	55
3.4.1. Reade'in Özdeşleşme Modeli	55
3.4.2. Scott, Corman Ve Cheney Yapısal Özdeşleme Modeli	56
3.4.3. Kreiner Ve Ashforth Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli	57
4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNEMİ VE TANIMI	61
4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Benzer Kavramlar	68
4.1.1. Bağlamsal Performans	68
4.1.2. Ekstra Rol Davranışı	69
4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler	70
4.2.1. Sosyal Mübadele Teorisi	70
4.2.2. Eşitlik Teorisi	71
4.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	72

4.3.1. Özgeciliik	73
4.3.2. Nezaket	74
4.3.3. Vicdanlılık	75
4.3.4. Centilmenlik	76
4.3.5. Sivil erdem	77
5. TEORİK ÖNGÖRÜ VE ARAŞTIRMA MODELİ	79
5.1. Teorik Öngörü	79
5.1.1. Görev Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD İlişkisi	79
5.1.2. İlişki Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD İlişkisi	80
5.1.3. Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD İlişkisi	82
5.1.4. Araştırma Modeli	87
5.2. Araştırma Metodu	87
5.2.1. Örneklem ve Kullanılan Ölçekler	87
5.2.2. Ölçüm Araçları Geçerlik Ve Güvenilirleri	88
5.2.2.1. Liderlik Türleri Ölçeği	88
5.2.2.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	93
5.2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	96
5.3. Korelasyon Analizi	99
5.4. Hipotez Testleri	99
5.4.1. Görev Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD İlişkisi	100
5.4.2. İlişki Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD İlişkisi	102
5.4.3. Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD İlişkisi	105
6. TARTIŞMA, YORUM VE SONUÇLAR	109
6.1. Tartışma ve Yorumlar	109
6.2. Sonuç	111
6.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	114
KAYNAKLAR	116
ÖZGEÇMİŞ	130
EKLER	131

KISALTMALAR DİZİNİ

<u>Kısaltmalar</u>	<u>Açıklamalar</u>
ANS	:Askeri Nitelikler Standartları
AVE	: Average Variance Extracted
CR	: Composite Relability
ÖVD	:Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖVD-K	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kişisel
ÖVD-Ö	:Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Örgütsel
SPSS	:Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
2.1 : Çeşitli Liderlik Davranışları	13
2.2: Yönetim Tarzı Matriksi	15
2.3: Hersey Blanchard Durumsallık Modeli	20
3.1: Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli	59
5.1: Araştırma Modeli	87
5.2: Görev Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD İlişkisi	102
5.3: İlişki Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD İlişkisi	105
5.4: Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD İlişkisi	107

TABLÖLAR DİZİNİ

<u>Tablo :</u>	<u>Sayfa</u>
2.1 : Likert'in sistem 4 modeli	14
5.1: Katılımcılara Ait Demografik Veriler	88
5.2: Liderlik Türleri Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerlikleri	90
5.3: Liderlik Türleri Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri	91
5.4: Araştırmada Kullanılacak Olan Uyum İyiliği İndeksleri	92
5.5: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerlikleri	94
5.6: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri	95
5.7: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerlikleri	97
5.8: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri	98
5.9: Araştırma Değişkenlerine Yönelik Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	99
5.10: Görev Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD İlişkisi Hipotez Testleri	101
5.11: Dolaylı Etkilerin Araştırılması	102
5.12: İlişki Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD İlişkisi Hipotez Testleri	103
5.13: Dolaylı Etkilerin Araştırılması	104
5.14: Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD İlişkisi Hipotez Testleri	106



1.GİRİŞ

Devletlerin büyüyüp imparatorluklar haline dönüşmesi, genişleyen ülke coğrafyasında birden fazla cephelerde ayrı ayrı oluşturulan orduların savaşa katılma durumlarının ortaya çıkması ile de bu komutanların her biri lider kimliği kazanmış; harp silah araçlarında ve etkilerindeki gelişmeler, birliklerin arazide daha çok açılıp yayılmasına gerek gösterdikçe, cephe komutanlığı (ordular) ile alay seviyesindeki birlikler arasında tugay, tümen ve kolordu gibi ara komuta kademelerinin oluşmasına ve bu birliklerin cephe (ordu) komutanının genel direktifine uygun olarak kendi komutanları tarafından sevk ve idare edilmesine ihtiyaç duyulduğundan general seviyesindeki bu komutanlar da lider olarak tanımlanmaya başlanmıştır.

20'inci yüzyılın ortalarından itibaren dünyada yaşanan hızlı gelişim lider tanımının, silahlı kuvvetlerde en üst kademedeki komutandan manga komutanına kadar daha yaygın bir şekilde kullanılmasına ve sivil yaşamda liderlik kavramına yeni anlamlar katılmasına etken olmuştur. Parti genel başkanları, üst düzey yöneticiler, iş adamları, büyük firmaların başında bulunan CEO'lar, bir spor kulübünün teknik adamı ve takım kaptanı ve hatta sanatkârlar dahi, belirli özelliklere sahip olduklarında lider kavramı içerisine alınmıştır.

Değişim hızının yüksek olduğu günümüz dünyasında, örgütlerin yaşamlarını ve gelişmelerini devam ettirebilmeleri gün geçtikçe daha zor bir hâl almaktadır. Değişim hızının yakalanabilmesi ve değişim temposuna ayak uydurulabilmesi için insan kaynaklarının verimli ve etkin bir şekilde yönetebilmesi gerekmektedir. Bu durum ancak, etkin liderler ile mümkün olacaktır.

Yüz yılı aşkın bir süredir bizim anladığımız manada bilimsel araştırmalar yapılıyor ve araştırmalara bir yenisi ekleniyor. Farklı tarihlerde yapılan araştırmaların sonuçlarını, örneğin Ohio State Üniversitesi'nin 1950'lerde yaptığı araştırma ile Walumbva ve Gardner'ın 2000'li yılların başlarında yaptıkları araştırmaları karşılaştırdığınızda, her iki araştırmacının da liderliği konu aldığını ama bambaşka şeyler aradıklarını ve bulduklarını görüyoruz. Değişim ve dönüşüm devam ettikçe

liderlik konusu yeni ihtiyaçlarla karşımıza gelecek ve bu ihtiyaçları gidermek adına biz de modern, post modern kuramlar ortaya koyacak ve bunları araştıracadıız.

Öğretmen ve öğrenci arasındaki ilişki ne bağlamda oluşmuşsa, öğrenci de öğretmenin söylediklerini ve yaptıklarını o bağlamda algılayacaktır, aynı şey yönetici ve öğretmen ilişkisi içinde geçerlidir. Her mesaj alışverişi, ilişki bağlamı içinde anlamını bulur. İnsanın sevmediğı bir kimseden öğrenmesi zor olduğundan, öğretmenlerin kendisinden her an etkilenen öğrencilerle bir gönül köprüsü inşa etmesi gerekmektedir. Bu ilişkinin sağlanması için, öğretmenin moral ve motivasyonunun yöneticiler tarafından göz önünde bulundurulması önem kazanmaktadır (Cüceloğlu ve Erdoğan, 2016). Araştırmanın esas amacı; eğitim ve öğretim kurumunda, performans ve öğretimin daha kaliteli hale getirilmesini sağlamak için uygulanacak liderlik tarzlarının etkilerinin tespit edilmesidir. Bu maksatla değişim odaklı liderlik, görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik tarzlarının, örgütsel vatandaşlık davranış (ÖVD) üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkideki aracı rolü ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde genel olarak liderlik tanımları, modern liderlik kavramları ve TSK'daki liderlik uygulamaları incelenmiştir. Bu liderlik uygulamalarından doğrudan liderlik, örgütsel liderlik ve stratejik liderlik üzerinde durulmuştur. Günümüzdeki liderlik türlerinden görev odaklı, değişim odaklı ve ilişki odaklı Liderlik ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda genel bir çerçeve çizilmiştir.

Üçüncü bölümde, örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili derlenmiş bilgilere yer verilmiştir. Özellikle sosyal kimlik ve öz sınıflandırma kavramları incelenmiştir. Dördüncü bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile ilgili literatür araştırması yapılarak; özgecilik, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem kavramları incelenmiştir.

Beşinci bölüm ve altıncı bölümünde ise, araştırmamızın amacına, yöntemine, bulgularına ve yapılan analizlere yer verilmiş, araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir. Tezin sonunda da kaynaklar ve veri toplarken kullandığımız anket bulunmaktadır.

2.LİDERLİK

2.1. Tanımı :

Liderlik kavramı günümüzde belki de üzerinde en çok tartışılan, araştırma yapılan kavramlardan biridir. Bazı örgütsel davranış kuramcıları ise daha da radikal bir yaklaşımla liderliği tanımlamakta ve bunun örgütlerde hiyerarşinin ve liderin varlığını haklı kılmayı desteklemek için kullanılan bir mit olduğu savını ileri sürmektedirler (Sadullah, 1997). Ancak liderlik grup başarısı için öylesine önemlidir ki, tarih yazılmaya başladığından beri insanlar bu konuyla ilgilenmişlerdir. Etkili liderlik, bir yöneticinin sahip olabileceği en önemli kabiliyetlerden biridir.

Liderlik tüm planları, organizasyonu ve astların gayretlerini bir araya getiren bir bağlayıcıdır. Hayal edilenlerin gerçekleşmesini sağlar. Liderler olmadıkça örgütlerin bir insan ve makine yığınınından pek farkı kalmaz. Lider, potansiyeli gerçeğe dönüştürür. Bir örgütte ve örgüt üyelerinde var olan potansiyeli başarıyla sonuçlandıran nihai bir etken olarak rol oynar. Kısaca liderlik, potansiyeli gerçeğe dönüştürür şeklinde değerlendirme yapılabilir.

Liderlik; temel, beşeri, sosyal ve cihanşümul vakıalardan biridir. İnsanların grup, kurum ve cemiyet olarak birlikte hayatlarına devam ettikleri sürece liderlik söz konusudur. Ayrıca liderliğin önemli olduğuna dair de fikir birliği oluşmuştur. Ekonomik, siyasi ve askeri başarı ve başarısızlıklar büyük ölçüde liderlere atfedilmektedir.

Liderlik bir olgu olarak insanlık tarihiyle birlikte ortaya çıkmış fakat 20'inci yüzyılın başlarına kadar bilimsel olarak araştırılmamış bir kavramdır. Sosyal bilimlerin gelişmesine paralel olarak liderlik olgusu sosyoloji, psikoloji, davranış bilimleri vb. gibi disiplinlerle bilgi yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi akımlarla birlikte araştırılmaya başlanmıştır (Arun, 2008).

Liderlik, insanları belli bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme faaliyeti olarak tanımlanabilir. Liderin arkasında belli bir beyin gücü de olmalıdır. Liderlik sadece komutanlık otoritesi değildir. İhtiyaç gereği olarak sıradan bir kişiyi

cezbeden, alışılmışın dışında bir şahsiyet kuvvetini ihtiva eder. Sadece zaman elverişli olduğunda bir kişi hak ettiğine kavuşur. Liderlik bu bakımdan çağdan çağa değişebilmekle birlikte, bir liderin vasıfları aynıdır (Adair, 2004).

Liderlik, belirli şartlar altında örgütlerde veya kurumlarda grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirme süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeyle ilgili süreçtir. Lider ise başkalarının belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden etkileyen kişidir (Koçel, 2013).

Liderlik kişilik ya da yetenek meselesi değildir. Aslında, en iyi liderler birbirlerinden oldukça farklı kişilikler, davranışlar ve değerler sergilerler. Etkin liderler, yapılması gerekeni doğru yaparak, eylem planı geliştirip sorumluluğu alarak, iletişimi çok iyi sağlayıp fırsatlara odaklanarak ve ben yerine biz dūřuncesiyle hareket ederek başarıya ulaşırlar (İnan, 2014).

Lider olan kişiler, temel olarak bir topluluğun gönüllü olarak benimsediği kişilerdir. Başka bir deyişle gösterdiği yön topluluka paylaşılan, ortaklaşa bir biçimde değer verilen önderdir. Lider, başkalarının yapmak istemediği ve sevmediği işleri onlara yaptirtma yeteneğine sahip kişidir. Liderlik, insanları bir kapasitede ve ortak bir amaçta bir araya getirme arzusu ve güven aşılama karakteridir.

Buna göre lider, başkalarını hareketlendirebilen, dūřünce ufku geniş iyi bir tasarımcıdır. Liderin bu tanımın iki önemli boyuta vardır. İzleyicilerine bir misyon oluşturmak ve bu maksada doğru ilerlemede onları etkilemedir (Fred and Manske, 1994). Lider, kendi içindeki egoizmi ve kendine güven hislerini bilgi, deneyim ve takım arkadaşlığından aldığı destekle en iyi kullanmasını bilen kişidir (Bayar, 2001).

Liderlik arzu edilen hedeflerin başarılması için bireysel ve grup olarak diğer insanların davranışlarını etkilemeyi içeren bir aktivitedir. İnsanlar arasındaki yardımlaşmalar sayesinde ulaşılacak hedefin bir parçasıdır. Liderlik, insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneği; lideri ise, grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan olarak tanımlanabilir (Nalbant, vd., 1997).

Liderler, kendi çalışma gruplarından beklenen veya talep edilen niteliklere sahip olma ve bu konuda örnek teşkil etmek eğilimindedir. Fiziki cesaret, kişiyi bilfiil savaştan bir lider yapmayacaktır, fakat bu olmadan lider olamazsınız. Eğer satış yöneticisi olmayı arzu ediyorsanız, iyi bir satıcının özelliklerine sahip olmanız gerekmektedir (Adair, 2004).

Lider; kendini tanımalı, ehil olmalı, rasyonel ve uygulanabilir kararlar vermelidir. Her konuda bilgi ve görgüsüyle örnek olmalı ve astlarıyla çift yönlü iletişim kurabilmelidir. Etkili lider, her konuda rehber olmalı, cesaretle karar alıp uygulamalı ve bunun sonucunu üstlenmelidir. Lider idaresi altındakilerin şahsiyet ve kabiliyetlerini iyi tanımalı ve her işi ehline, erbabına, layık olana vermelidir (Sühreverdi, 1974).

Yüklü liderliği; görev ve faaliyetlerin, etkin bir şekilde yapılabileceği konusunda uzlaşma sağlamak için diğerlerini etkileme ve paylaşılan hedefleri gerçekleştirmek için bireysel ve kolektif çabayı harekete geçirme süreci şeklinde tanımlamaktadır. Liderliği, özel bir rol ve sosyal etki süreci olarak yapılandırmaktadır. Dolayısıyla bir grupta ya da organizasyonda birden fazla kişi liderlik görevi alabilir veya bu görev gruptakilere pay edilebilir (Yüklü, 2002).

Liderlik , bir organizasyondaki insanları ve tüm potansiyeli başarıya ulaştıran son davranıştır. Farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleme becerisine sahip, en az çatışma ile grubu başarıya ulaştırma yeteneğidir. Lider sistematik olarak belli becerilere sahip, alternatif çözüm üretebilen, problem üzerinde doğru teşhis koyabilen bir kişidir.

Liderlik bir statü ya da otorite işlevinden çok, lider ile takipçileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlevdir. Liderin en önemli sorunu , astları üzerinde güç sahibi olmak değil, onları ortak vizyonda etkilemektir. Lider, grup içerisinde hedeflere ilişkin grup faaliyetlerini yönlendirme ve eşgüdüm sağlama görevi verilen veya atanmış bir liderin yokluğunda, bu fonksiyonları üstlenen kişidir. (Fiedler, 1967). Lider, halkın önündeki engelleri kaldırmalı ve onların ne istediği

konusunda halkın içinde olmalıdır. Halk liderin ne söylediğinden daha çok gördüğü şeye odaklanır (Maxwell, 2013).

Lider üç halka (görevi başarmak, takımı oluşturmak ve devamlılığını sağlamak, bireyi geliştirmek) bakımından rolünü anlaması son derece önemlidir. Kendisini yarı içeride ve yarı dışarıda görmelidir. Kendisiyle sosyal grup arasında bir miktar sosyal mesafe olmalıdır. Görev alanıyla ilgili zor kararlar almak veya işler yapmak zorunda kaldığı zaman, istenmeyen değişikliklerle yüz yüze gelen grup veya bireylerden tepki alabilir. Eğer münasebetleri çok dostça ise, kendisini zayıflatmış hatta 'Bunu senden beklemezdik' gibi başa çıkamayabileceği baskılara maruz kalmış demektir (Adair, 2004).

Liderlik herkes tarafından beğenilmek demek değildir. Bununla beraber sevilmekten hoşlanmamak için insan olmamak gerekir. Liderler sosyal ve hatta sürü halinde yaşamayı seven tabiatlara sahip olma eğiliminde oldukları için, yollarına çıkan taşlara tahammül etmeyi zor bulabilirler. Fakat uzun vadede önemli olan bir liderin kaç defa alkış aldığı değil, ne kadar saygı kazandığıdır (Adair, 2004).

Gerçek lider, takip edenleri ile arasında kuvvetli bağ oluşturarak kendisinin ve onların eylem ve motivasyonunu yükselten kişidir. Liderlik sürecinde onu takip edenlerin en yüksek potansiyellerine ulaşmalarını sağlayarak değiştirmesinin yanı sıra, kendisi de değişime açık karakter özellikleri sergiler.

Kavramsal olarak lider; gücünü yasal yetkiden değil izleyicilerden alan ve bulunduğu grupta ortaya çıkarak grubu yönelten kişidir. Başka bir deyişle; işi doğru yapan değil, doğru iş yapan kişidir (Bennis, 1989). Liderin en önemli özelliklerinden birisi de ekip ruhu oluşturmaktır. Ekip ruhuyla yapılacak çalışmalar çok daha verimli ve etkin olacaktır. Bunun sonucunda yüksek iç motivasyona sahip, değişime istek duyan, yüksek duygusal enerjisi olan, yaptığı işi seven ve sevdiği işi yapan bir grubu oluşturabilmelidir (Baltaş, 2008).

Lider , öncelikle insanın anlam dünyasının onun tek gerçeği olduğunu, en güçlü ve kalıcı değişim motivasyonunun da kişinin anlam dünyasından kaynaklandığını bilir. İyi bir lider, takipçileriyle vizyonunu paylaşarak onların da aynı doğrultuda

hareket etmelerini sağlar. İzleyicileri aynı düşüncede olduğu zaman, geleceğe aynı bakış açısıyla anlam vererek hareket ederler (Akiş, 2004).

Akıllı liderin itibarı, sadece kendi ülkesi ve milleti içinde değil, tüm insanlık ve geniş zaman içinde de değeri yüce ve büyüktür. Norveç dilinde "Mustafa Kemal gibi düşünmek" diye bir deyim yerleşmiştir. Bu söz, herhangi bir problem karşısında, çözümü imkânsız olduğu düşüncesiyle hemen kestirmeden teslim olma eğiliminde olan, ne yapıp edip bir çözüm üretmek için yaratıcılığını zorlama zahmetine katlanmak istemeyen, ruh ve zihin tembeli kişiler için söylenir. Bu tip insanlara derhal, "Hayır, yanılıyorsun bu problemin mutlaka bir çözümü olmalı, biraz da Mustafa Kemal gibi düşün" denir.

2'inci Dünya Savaşı'nda ülkesi galip olmasına rağmen ilk seçimde halkı tarafından seçilmeyen Çurçil, kendi ülkesinde bir zamanlar peşinde koşulan ama sonra heykelleri yıkılan Hitler, Stalin gibi liderler ile dünyanın bir başka ucundaki ülkenin anadiline bir deyim olarak yerleşmiş büyük lideri özel yapan, her şeyin çözümünü akılda aramasıdır. Zira akıl kişiye sermayedir.

Akıllı lider sadece kendi meziyetlerini kullanan kişi değil, diğer zeki insanları da etrafında toplayarak onlarla sinerji yaratandır. Akıl akıldan üstündür düşüncesiyle; bin bilse de bir bilene danışır. Çünkü; "Danışan dağ aşmış, danışmayan yolu şaşmış." Bu günün liderini; karizması, konuşması, beden dili, görünümü ve sözleriyle insanları peşinden sürükleyen, kendi iradesini onların iradesiymiş gibi onlara kabul ettiren kişi olarak tanımlayabiliriz (Bayar, 2001).

Lider, liderlerinde lideridir. 'Bahçe Kültürü', bir bahçede olan bitkilerin ortamda olmaması gereken bitkilerin yetişmesine izin vermemesidir. Yeni bitki ne kadar nadide olursa olsun bu doğa kanunu, yeni bir bahçe kültürü oluşturulamadığı durumlarda her zaman geçerlidir. Halka yakın olan, halkı arkasına alan hep kazanmıştır. Yönettiği toplumu bilen, onların içinden gelen liderler kimin için çalıştığının farkındadır. Halkın kendisi için çalıştığını düşünen yöneticiler gerçeklerle karşılaştığında çoğu zaman nedenini kavrayamaz. Çünkü kendisinin o bahçede büyümesi imkânsızdır.

Lider çevresinde, özellikle karargâhında karanlık bağlantıları ve soru işareti olan kişiler barındırmamalıdır. Güneş etrafı bulutlar ile çevriliyse görünmez, ısı ve ışık veremez. Liderin çevresinde sis, duman, kir, pusla çevrili bir yer olmamalıdır. İnsan hissettiği kadar büyüktür. Akı, yüreği, bileği cesur olan diğerlerine karşı üstündür. Bunları geliştiren zaten diğerlerinin kabul ettiği lider konumundadır. Bir numara olmak, bir numara kalmaktan daha kolaydır. Bir numara kalmanın en önemli etkenlerinden biri de ekip çalışması ve öncelikleri belirleyebilmektir.

Silahlı Kuvvetlerin vazifesi; Türk yurdunu ve anayasa ile tayin edilmiş olan Türkiye Cumhuriyetini kollamak ve korumaktır. Bu vazife gereğinde savaşarak yerine getirilecektir. Elbette savaşlar silahlarla yapılacaktır. Ancak; ne kadar mükemmel ve birer teknoloji harikası olursa olsunlar onları insanlar kullanacaktır. Zafer de, daima komutanların komuta ettikleri birlikleri, daha doğrusu o birliği oluşturan askerleri en iyi ve etkin bir şekilde sevk ve idare etmeleri ile kazanılabilecektir. Bu da her komutanın yani subayın iyi bir lider olmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla lider için söylenebilecek her şey komutanlar için de geçerlidir.

Komutan , herhangi bir birliği komuta eden , komuta ettiği birliğin her türlü sorumluluğunu üzerine alan, kanun ve yönetmeliklerle kendisine verilen yetkileri hiçbir etki altında kalmadan gereken yer ve zamanda kullanan asker kişidir. Askeri liderlik, sadece otoriteye dayanan ve astlar üzerinde kullanılan bir emretme ayrıcalığı değil, sevgi ,saygı, güven ve moral yaratma gücü gibi kişiliğe dayanan bir etkileme yeteneğidir. Lider, beyninde devrim yapan ve herkesi peşinden sürükleyen fikir ve ruhlar rüzgarıdır. Komutan; benim görüşüme göre, inanıyorum ki, tahmin ediyorum, sanırım, gibi sözler kullanmaz. Komutan bilir ve emir verir (Akiş, 2004).

Askeri kurumlar bir hizmet sektörü olduğu için ve makineden daha çok bu hizmet askerlerle yapıldığından, liderlik çok daha önemli hale gelmektedir. Diğer taraftan askeri alanda liderlik pozisyonu çok zor bir görevdir. Çünkü emir komuta edilen kitle; subay, astsubay, uzman erbaş, yedek subay, erbaş ve erlerden oluşmaktadır. Eğitim düzeyleri, sosyal ekonomik farklılıkları olan bir gruptan teşkil edilmiştir. Bu da ancak liderlik uygulamalarını iyi özümsemiş ve içselleştirmiş komutanlarla mümkün olacaktır.

Komutan, astlarına sahip oldukları performanslarına uygun lider yaklaşımları ile görevlerin icrasında etkin olmalı, her astını yakından izleyerek görevin yürütülmesi sırasındaki performanslarında meydana gelebilecek değişimleri belirlemeli, herhangi bir astının performansında bir düşme olduğunu tespit ettiğinde o astına uygun liderlik yaklaşımları uygulayarak etkinlik ve verimliliğini artırma yoluna gitmelidir.

Amir ve komutanlar, üstlendikleri görevleri yürütürken, mahiyetini tanırlarsa astlarının bilgi ve yeteneklerinden uygun ve yeterli şekilde yararlanabilirler. Şu bilinmelidir ki; her astı yüksek performansa ulaştırmak mümkündür. Sadece komutan ve amirin, o kimselerin yolun neresinde olduklarını iyi bilmesi, onları buldukları yerde karşılaması, sonra da uygun liderlik yaklaşımlarıyla onları yönlendirip hedefe ulaşmalarına yardımcı olması gerekir (Bayar, 2001).

En iyi zafer savaşmadan kazanılandır. En iyi politika; strateji ve baskı uygulayarak olayların akışını, düşmanın kendi arzusu ile teslim olmasına çevirmektir. İyi bir planlama bu sonucu doğurabilir. Unutulmamalıdır ki askeri operasyonların temeli düşmanla savaşmak değil, onun stratejisini çökerterek teslim olmasını sağlamaktır. Akıllı lider düşman ordusunu savaşmadan, düşman kentlerini kuşatmadan ele geçirmesini bilir.

2.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik üzerine bilimsel çalışmalar 20'nci yüzyılın başlarından başlayarak günümüze dek artan bir ilgi ile devam etmiştir. Bu kısımda bu yaklaşımları ele alıp inceleyeceğiz. İncelenen kaynakların birçoğunda liderlik kuramları sırasıyla Özellikler Teorisi (Niteliksel Yaklaşım), Davranışsal Teoriler (Davranışsal Yaklaşım), Durumsal Teoriler (Durumsal Yaklaşım), Günümüzdeki Liderlik Yaklaşımları başlıkları altında incelenmiştir. Bu teorilere kısaca değinilerek davranışsal liderlik ve günümüzdeki liderlik yaklaşımlarından ilişki odaklı, görev odaklı ve değişim odaklı liderlik konuları üzerinde duracağız.

2.2.1. Özellikler Teorisi

Liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecini etkileyen en önemli faktör olarak görülmektedir. Bu teoriye göre , bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin çeşitli özellikleri itibariyle grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerekmektedir. Eğer grup üyeleri çeşitli özellikleri bakımından değerlendirmeye alınırsa, liderleri bulmak mümkün olabilecektir. Dolayısıyla bu teorinin ağırlık noktası, grup üyeleri arasında, lider olarak ortaya çıkacak özelliklere sahip kişileri bulmak ve bunları bu özelliklere sahip olmayanlardan ayırmak üzerinedir (Koçel, 2013).

Özellikler teorisi ile ilgili ilk çalışma, Tholas Carlyle (1795) tarafından yapılmıştır. Carlyle'ye göre, bazı kişilerin doğuştan liderdir ve insanlık tarihini etkiledikleri savının yer aldığı "The Great Man in History" kavramını tartışmaya açmıştır. Daha sonraki yıllarda yapılan bazı çalışmalar, özellikler kuramının gelişmesine katkıda bulunmuştur (Erçetin, 1998).

Liderin özellikleri takipçilerine göre farklıdır. Bunları; zeka, bilgi, kararlılık, güzel konuşma yeteneği, iş başarma yeteneği, başkalarına güven verme, kişiler arasında ilişki kurma yeteneği, cinsiyet , ırk vs. gibi özelliklerdir. Eğer bu özellikleri önceden tespit etme imkanı olursa liderin tespiti kolaylaşır.

Liderin davranışı, meydana gelen durumlar karşısında verdiği kararlar veya tepkilerle ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle teori bazı eleştirilere maruz kalmıştır. Bu tepkileri ölçmek mümkün değildir. Liderin sahip olduğu özellikleri nasıl kullandığı önem kazanmıştır. Bu nedenle davranışsal liderlik teorisi ortaya çıkmıştır. Stogdill (1948) ise, çalışmalarında tespit ettiği benzer kişisel özellikleri beş başlık altında toplayarak liderlik özelliklerini incelemiştir. Bunlar: kapasite, muvaffakiyet, mesuliyet, iştirak (etkinlikte bulunma, sosyal olma, işbirliği yapma, uyarlanabilme, nüktedanlık) ve saygınlık (sosyo-ekonomik saygınlık, başkalarınınca sevilme ve sayılma) özellikleri olarak öngörülmektedir (Ergun, 1981).

Bu kurama göre lider, yukarıdaki özelliklere gruptaki bireylerden (izleyicilerden) daha fazla sahiptir. Ancak, liderlik sürecini lider değişkenini ön planda tutması nedeniyle yeterli derecede kabul görmemiştir. Araştırmalarda bazen

etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, grup üyeleri arasında lider özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu ise özellikler kuramına ters bir durumdur. Tüm bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılması için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır (Koçel, 1995). Çünkü her konum için geçerli liderlik özelliklerinin neler olduğu konusunda görüş birliği söz konusu değildir (Bingöl, 1997).

2.2.2.Davranışsal Liderlik Teorisi

Liderlik sürecini açıklamaya kalkışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan ana hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu teori, liderin kendisi kadar izleyicilere de ağırlık vermesi olduğu söylenebilir (Koçel, 2013).

Liderle izleyicilerinin ilişkileri, liderin özellikleri üzerine değil, tavır ve davranışlarının grup tarafından kabul edilip edilmemesi şekliyle önem kazanır. Bu çalışmalarda liderlerin davranışlarının temel yönelimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlerin astları ile iletişim şekli, amaçları belirleme yöntemleri, planlama şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdir.

Davranışsal liderlik teorisiyle ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların en önemlileri; Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Matrisi, Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri ve Likert'in Sistem 4 modelidir. Davranışsal Teorilerin, Özellikler Teorilerine kıyasla üç farklılığı vardır. Bunlar;

1. Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
2. Eğer lideri tanımlayabilecek etkili davranış bilimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.

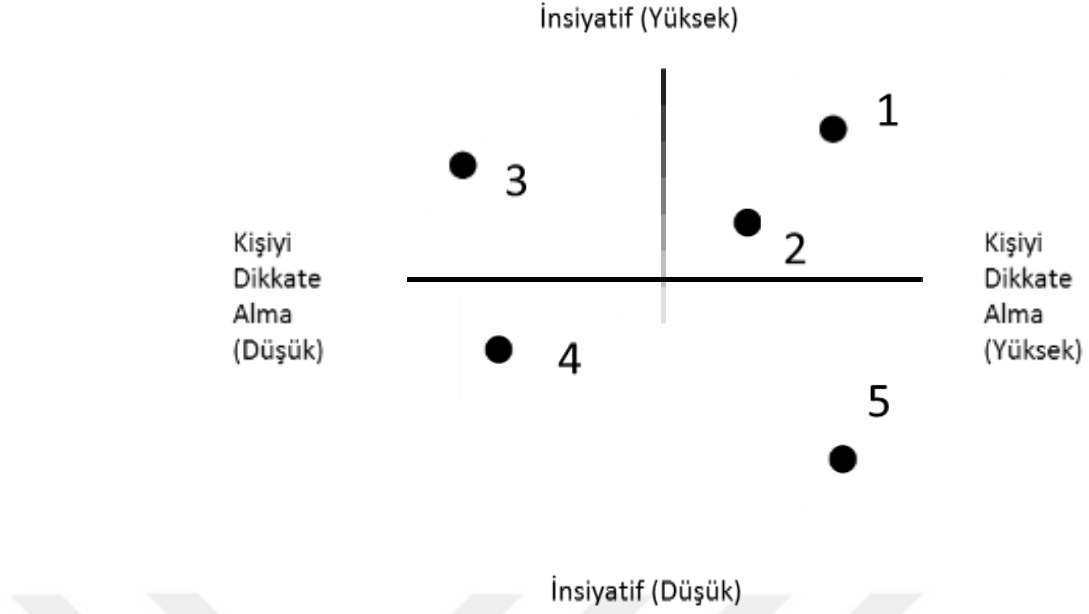
3. Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından izleme fırsatı yaratır (Zel, 2001). Bu teori ile ilgili detaylı bilgi vermemizdeki amaç, ilerideki konularda bahsedeceğimiz görev ve ilişki odaklı liderlikle bağlantısının olmasından kaynaklanmaktadır.

2.2.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine katkı sağlayan çalışmalardan birisi olan Ohio State Üniversitesi çalışması 1945 yıllarında başlamıştır. Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarının kişiyi dikkate alma ve inisiyatif faktörleri üzerinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir (Koçel, 2013). Şekil 2.1’de görüldüğü üzere; kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyiciler üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla arkadaşlık geliştirmesine yönelik davranışlardır. İnisiyatif ise; liderin işlerin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, iş ile ilgili süreçleri tespit etme davranışlarını içermektedir (Chruden and Sherman, 1980).

Ohio State çalışmalarının esas bulguları olarak; liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personelin devamsızlığı azalmakta ve liderin inisiyatifi esas alan davranış sergilemesi durumunda çalışanların performansı artmaktadır (Gannon, 1979). Ohio araştırmalarının genel sonuçlarını ise şöyle sıralayabiliriz:

1. Grup otoriter liderlik istiyor ise en uygun davranış bu liderliği uygulamaktır.
2. Yapılan iş çok detaylı planlanmışsa ve zaman sınırlıysa herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikayetler artacaktır.
3. Astların üstlerle diyalogu az ise yönetim, otoriter liderlik şeklinde olacaktır.
4. Astlar üstleriyle sürekli ilişki içindeyse liderden yüksek anlayış bekleyecektir (Akçakaya, 2010).



Şekil 2.1: Çeşitli Liderlik Davranışları(Koçel, 2013)

2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi çalışmaları, 1947 yılı civarında Rensis Likert ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Likert'in çalışmalarının amacı, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri tespit etmektir. Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, çalışanların önceden belirlenen kurallara göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol eden ve kendisine tanınan resmi yetkiyi kullanarak cezalandırma ve ödül sistemini işleten davranışlar sergiler. Kişiyeye yönelik lider ise grup üyelerinin verimini artıracak, yetki devrini esas alan, çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik davranış sergiler (Gibson et. al., 1979).

Aynı çalışmalar sonucunda lider davranışları, görev merkezli ve çalışan merkezli olmak üzere iki kısım içerisinde değerlendirilmiştir. Görev merkezli liderin temel amacının çalışanlar üzerinde baskı kurarak verimliliği artırmak, çalışan merkezli liderin ise çalışanların duygularını anlamaya ve onlara değer vererek olumlu bir çalışma ortamı yaratmak olduğu ifade edilmiştir (Keçecioglu, 2003). Liderlerin her iki yaklaşımı aynı anda sergileyemeyeceği düşünülmüş ve liderler iki

farklı boyutta değerlendirilmiştir. Çalışan merkezli liderler, verimliliğin artırılmasında daha başarılı olmuşlardır.

2.2.2.3. Likert'in Sistem Dört Modeli

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grupta değerlendirilmektedir. Likert'in araştırmaları Tablo 2.1'de verilmiştir. Tabloya göre; verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını, verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir (Koçel, 2013).

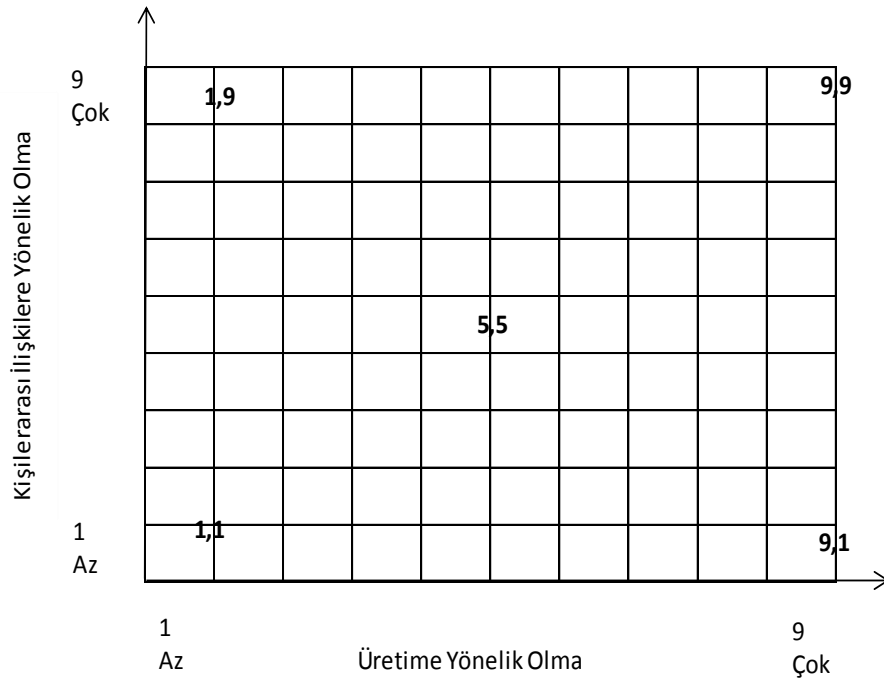
Tablo 2.1: Likert'in sistem 4 modeli (Koçel, 2013)

LİDERLİK DEĞİŞKENİ	SİSTEM 1 (İSTİSMARCI OTOKRATİK)	SİSTEM 2 (YARDIMSEVER OTOKRATİK)	SİSTEM 3 (KATILIMCI)	SİSTEM 4 (DEMOKRATİK)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astların kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Sonuç olarak, Sistem-1, görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem-4 ise grup çalışmasını ve karşılıklı güvene dayalı bir yönetim şeklini ifade etmektedir. Sistem-2 ve 3 ise; bu iki ucun arasındaki orta aşamalardır. Likert'e göre, örgütün yönetim şekli Sistem-4'e ne kadar yakınsa, o ölçüde yüksek ve sürekli bir fayda sağlamaktadır (Akçakaya, 2010).

2.2.2.4. Blake ve Mouton Yönetmel Diagram Modeli

Bu teori, Blake ve Mouton tarafından Ohio Üniversitesi liderlik araştırmalarındaki yönetmel eğitim programının bir matris yapıya adapte edilmesiyle elde edilmiştir. Liderlik davranışlarının iki ayrı boyutu olarak kişiler arası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma özellikleri, yatay ve dikey eksene yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır (Zel, 2001). Ayrıca her iki özellik de 9 bölüme ayrılmış ve aşağıdaki gibi bir matris ortaya çıkmıştır (Koçel, 2013).



Şekil 2.2: Yönetim Tarzı Matrisi (Koçel, 2013)

Şekil 2.2'deki matrikste çeşitli yönetici tipleri rahatlıkla tespit edilebilir. Mesela 9,1 tipi bir yönetici, üretime ve işe son derece önem veren, astlarını makine gibi gören, görevlerini ayrıntılı tanımlayan ve denetleyen fakat kişiyi önemsemeyen bir davranış sergilerken, 1,9 tipi bir yönetici, astlarının duygu ve düşüncelerine değer veren, meslektaşları ve astları arasında olumlu bir ortam yaratmaya özen gösteren bir davranış sergilemektedir. Bu modelin en önemli faydası, yönetici ve liderlere gösterdikleri davranışı kavramlaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzını bilen bir yönetici, çeşitli eğitim ve programlarla bu tarzda değişiklik yapabilir (Koçel, 2013).

2.2.2.5. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Dr. Mayo'nun çalışmalarından büyük ölçüde etkilenen McGregor, önce Weber ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının tasvirine girişmiş ve buna X kuramı adını vermiştir. Daha sonra da, bu teoriyi eleştirerek Y teorisi adını verdiği insan ilişkilerini ön planda tutan ilkeler ortaya atmıştır. McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını insan davranışları çok etkilemektedir. Liderlerin insan davranışları hakkındaki düşünceleri, onların göstereceği davranışlarını da etkileyecektir. McGregor'a göre X kuramının varsayımları şunlardır (Eren, 2011):

1. İnsanlar genellikle çalışmayı sevmez ve mümkün olduğu kadar çalışmamak için bahaneler bulmaya gayret eder.
2. Yöneticilerin verimliliğe verdikleri önem, işçilerin her gün belirli miktarda iş çıkarması gerektiği, az üretim yapmanın sakıncaları ve çalışmanın ödülü hakkındaki düşünceler, insanların davranışına dair yukarıda ifade edilen inancı ortadan kaldırmak üzere ortaya atılmış prensiplerdir.
3. Çalışmaya karşı insanlarda mevcut bu isteksizlik sebebiyle iyi çalışmayan insanlara ceza verilmeli, çalışma yönetilmeli ve kontrol edilmelidir.
4. Çalışma isteksizliği o derecede kuvvetlidir ki, başarı sonunda elde edilecek ödül bu isteksizliği azaltmaya veya ortadan kaldırmaya yeterli değildir. İnsanlar ödülünden daima hoşlanır ve daima daha fazla ödül ister, fakat gerekli gayret için ödül yeterli değildir. Ancak ceza görme tehdidi insanları çalışmaya yöneltebilir.

5. Genellikle insanlar yönetilmek ister, sorumluluktan kaçmaya gayret eder, fazla hırsları yoktur, her şeyden fazla arzulanan şey güvencedir. Sorumsuz insanın kişisel hedeflerine, arzularına karşı örgütü koruyabilmek için dışardan kontrol kaçınılmazdır.

X teorisi endüstride gözlenen bazı insan davranışlarını açıklayabilir. Zaten bu varsayımları doğrulayacak gözlemler mevcut bulunmasaydı, X teorisi uzun yıllardan beri geniş bir kabul görmezdi. Bununla beraber aksi yöndeki gözlemler de eksik değildir. Bu sebeple sorunun bir miktar daha derinine inmek ve insan güdüsünü (motivasyonunu) anlamak gerekmektedir. Nitekim insanların bir ihtiyaç sistemi vardır. Bu sistemde bulunan ihtiyaçlardan biri giderilince, yeni ihtiyaçların karşılanması isteği insan güdüsünün en önemli bir faktörüdür. McGregor'a göre X teorisinin varsayımları endüstri işletmelerinin çoğunda kullanılmıştır. Fakat her yöneticinin sahip olduğu potansiyelden faydalanma kapsamında yeterli değildir (Akçakaya, 2010).

McGregor, daha sonra "Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması" adını verdiği Y kuramının varsayımlarını şu şekilde belirlemiştir (Koçel, 2013):

1. Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabidir. Genellikle insanlar çalışmaktan bir nefret duymaz. Şartlara ve duruma göre, iş bazen bir tatmin kaynağı olur. Bazı durumlarda ise, bir nevi cezalandırma şeklidir ve mümkün olduğu oranda insanlar bundan kaçmaya çalışır.

2.Yöneticilerin, çalışanların başında durarak bunları çalışmaya zorlaması ve istenilen sonuç alınamaması durumunda ise yaptırım uygulaması etkili olmayabilir. İnsanlar kendilerine verilen işi yapmaya gayret ederler.

3. İnsanları başarıları nedeniyle ödüllendirmek, bunları başarıya ulaştırmaya yöneltir. En önemli ödül kuşkusuz insanın kendini tatmin etmesi, yaptığı işten, başarısından gurur duymasıdır.

4. Genellikle insanlar, eğer şartlar uygun ise, sorumluluk kabul etmeyi, hatta kendisine sorumluluk verilmesini ister. Sorumluluktan kaçma, hırsa sahip olmama, güvenceye fazla önem verme, genellikle daha önceki tecrübelerin bir sonucu olup, bunlar insanın doğuştan sahip olduğu özellikler değildir.

5. Birçok insanın hayal gücü geniştir ve yaratıcılık yeteneğine sahiptir.
6. Mevcut endüstri şartları altında insanların zihinsel yeteneklerinden ancak sınırlı şekilde yararlanılmaktadır. Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendisini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

McGregor, kendi dönemine kadar bir çok bilinmeyen yönleri olan insan bilmeceğini çözmüş ve organizasyonlarda insani ilişkilerin önemini ortaya çıkarmıştır. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımların gücü çok etkili olmuş ve bundan sonra ortaya atılan görüşler Y teorisinin ilkelerine değinmeden veya esinlenmeden geliştirilememiştir. Buna göre X teorisi inancındaki yöneticiler çoğunlukla otoriter ve müdahaleci davranırken, Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı davranış gösterecektir (Akçakaya, 2010).

Liderlik sürecinin anlaşılması ve açıklanması konusunda davranışsal teoriler önemli katkılarda bulunmuşlardır. Ancak liderlik sürecinin oluştuğu çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri bu görüşlerin de zayıf tarafı olmuştur. Davranışsal teoriler genellikle demokratik liderlik davranışının etkin olduğunu varsaymışlardır. Oysa değişik koşullarda işe ve üretime ağırlık veren liderlik davranışları da en azından kişilere ağırlık veren liderlik davranışı kadar etkin olabilir. Liderlik sürecinin anlaşılması konusundaki diğer teori ise Durumsallık Teorisidir (Koçel, 2013). Bu teori ise liderin davranışlarının durumlara göre değişebileceğini vurgulamaktadır.

2.2.3 Liderlikte Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Teorisi

Sistem yaklaşımı, 1970 yılından itibaren yapılan araştırmaları müteakip yerini durumsallık teorisine bırakmıştır. Örgütler üzerine etki yapan koşullar ve örgütün iç durumu da farklı olduğuna göre her örgütün yönetim şekli ve organizasyon şekli ve sistemi de farklı ve kendine özgü olacaktır. Her örgüt kendi yapısına uygun bir çevresel etkileşim ve örgütsel ilişkilere ihtiyaç duyar. En iyi denenebilecek bir yönetim biçimi, örgüt tipi, kural, kaide ve politika yoktur (Eren, 2011).

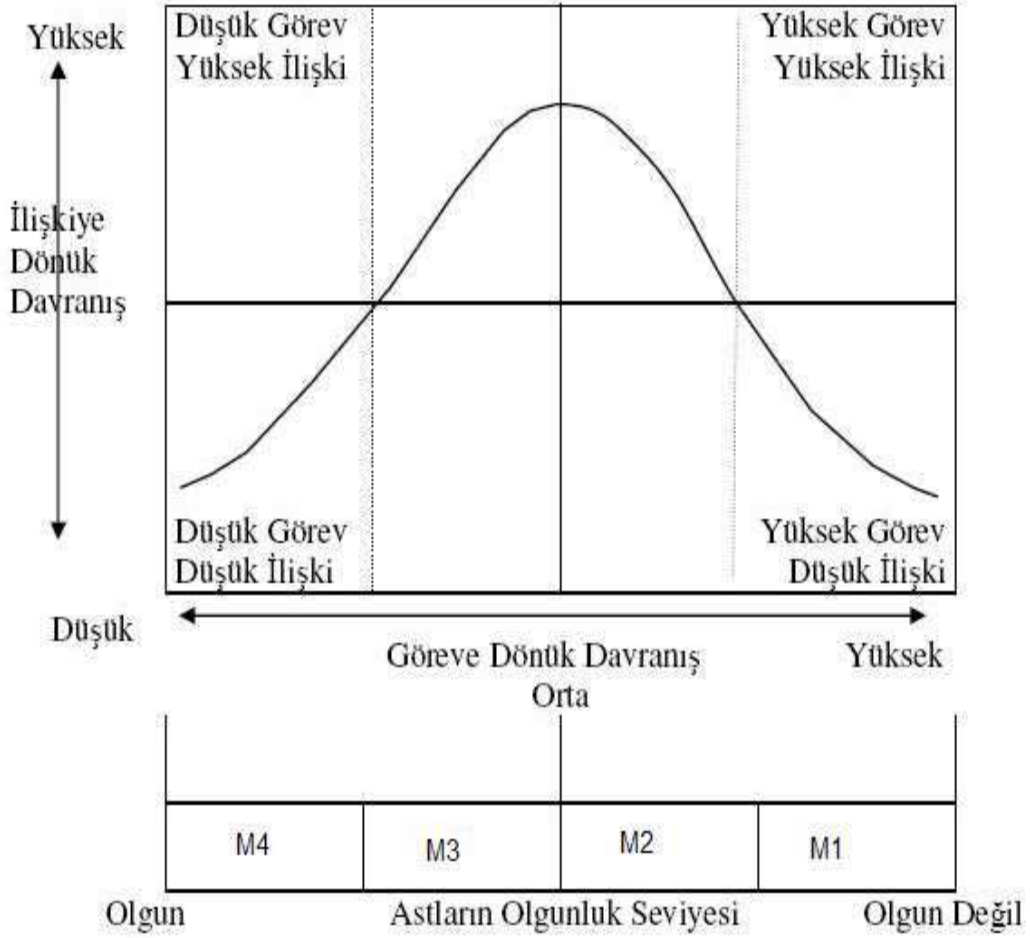
Durumsallık teorisinin ana fikri, ideal liderlik tarzının koşullara ve duruma göre değişeceği varsayımıdır. Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak ele alan bu yaklaşıma göre, liderin etkinliğini belirleyen faktör içinde bulunan koşullardır. Bu ise yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzını savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturur (Koçel, 2013).

Durumsal yaklaşımı açıklamaya çalışan teorilere göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler olarak; ulaşılması düşünülen hedefin mahiyeti, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin uygulandığı örgütün özellikleri, liderin ve izleyicilerin deneyimleri ve kişilik özelliklerinin belirleyici rol oynadığını söylenebilir. (Szilagy and Wallace, 1990).

Fiedler’in Durumsallık teorisi, Vroom-Yetton’un Normatif Liderlik teorisi, House’un Yol-Amaç Yaklaşımı, durumsal liderlik yaklaşımının en bilinen örnekleridir. Ayrıca W.J.Reddin’in 3 Boyut Teorisi, P.Hersey ve K.H. Blanchard’ın Yaşam Dönemi Modeli durumsal liderlik yaklaşımının diğer örnekleridir. Durumsal yaklaşımlarla ilgili sadece P.Hersey ve K.H. Blanchard’ın Yaşam Dönemi Modeli hakkında bilgiye yer verilmiştir.

2.2.3.1 Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Modeli

Hersey ve Blanchard’ın Olgunluk Modeli, etkili liderliğe bir başka değişken olarak liderin ve astların olgunluk düzeyini ilave eder. Şekil 2.3’deki bu modelin temel varsayımı, bir bireyin liderlik tarzının tek bir çeşit değil, çok boyutlu olduğudur. Modele göre astlar için dört olgunluk düzeyi belirlenmiştir. (Senge, 1993) söyleyen-yüksek görev - düşük ilişki, satan-yüksek görev-yüksek ilişki, katılmalı-düşük görev - yüksek ilişki, yetki devreden-düşük görev - düşük ilişki şeklindedir.



Şekil 2.3: Hersey Blanchard Durumsallık Modeli (Eren, 2011)

Söyleyen lider tek yönlü iletişimde bulunur. Amaçları ve izleyenlerin görevlerini belirler. Neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını açıklar. Bu tarz, göreve ilişkin olgunlukları düşük olan, işe yeni giren gibi tecrübesiz kişilerin yönetilmesinde etkilidir. İzleyenler, görevlerini öğrenince yönetici ikinci durum (satan) tarzı kullanmaya baslar. İzleyenler tecrübe kazanmıştır ancak yeterli seviyede değildirler. Lider bu kişilere yüksek derecede duygusal destek sağlar. Üçüncü durumda, izleyenler daha fazla tecrübe kazanmış ve ek sorumluluklar kazanmaya hazır duruma gelmişlerdir. Yönetici onlara göreve ilişkin açıklamalarda bulunmaz. Ancak duygusal desteğini sağlamaya ve onları anlamaya devam eder. Son durumda ise izleyenlerin göreve ilişkin olgunlukları üst düzeydedir. Başarı istekleri de artık fazlaşmıştır ve kendi kendilerini denetleyebilmektedirler. Liderin gerek iş gerekse ilişki yönünden destek sağlamasına artık gerek yoktur (McDonald, 1983).

Araştırmacıların dikkat çekmek istedikleri nokta, izleyicilerin yetkinlik seviyeleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Eğer izleyiciler, az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan yetenek, eğitim ve kendine güven ve iş görme arzusu yüksek olan astların, liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır.

2.3. Günümüzdeki Liderlik Modelleri

2.3.1. Görev Odaklı Liderlik

Liderlik davranışı ile ilgili ilk çalışmaların yürütölmeye başlandığı 1950-1960'lı yıllardan günümüze kadar yürütölen araştırmaların çoğu iki öncü ekolün izinden gitmiştir. Bunlar: liderliği kişiye endeksli olarak ele alan ve astların algıları ile motivasyonları üzerindeki liderlik etkisini ölçmeye çalışan Ohio State Liderlik Çalışmaları ve liderliği bir süreç olarak ele alıp liderliğin örgütsel süreçler üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan Michigan Liderlik Çalışmalarıdır (Özşahin ve Zehir, 2011).

1950'lerden 1980'lerin ortasına kadar olan periyotta lider davranışıyla ilgili yapılan araştırmalar liderliği iki boyutlu bir kavram olarak görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik olarak ele almıştır. 1980'lerde, hızla değişen çevrede, kamu ve özel sektör firmaları ayakta kalmak için kendilerini yenilemeleri gerektiğinin farkına varmışlardır. Dolayısıyla değişime ayak uydurmak, organizasyonu bu doğrultuda yönlendirmek, yöneticilerin temel gündemini oluştururken değişimi yönetmek, liderliğin en önemli ve en zor sorumluluğu haline dönuşmüştür (Özşahin ve Zehir, 2011).

Görev odaklı liderlik biçimi, geleneklere ve geçmişe bağlı hareket eder. Lider izleyenlerin performansını kontrol eder ve amaçlara ulaşmak için ödöl ve cezayı uygular. Lider standartların karşılanmaması durumunda devreye girer. Görev tanımlarını yaparak grup üyelerinin görevlerini etkin şekilde yapmalarını sağlar.

Görevsel liderlik, lider ve izleyicisi arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır. Lider, rolü ve görevi tanımlar, işin yapılması için astına yeterli güveni verir. Görev

odaklı liderler, eğer istenilen yapılırsa, astların ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğini gösterirler. Eğer iş başarılırsa, lider işi tamamladığı için astına pozitif bir geri bildirim ve ödüller verir. Eğer amaca ulaşamazsa lider yaptırımlar kullanır. Görev odaklı liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Lider ve izleyenler arasındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir.

Görev odaklı liderlikte değişilen değerler aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre iki dereceli davranış tanımlanmıştır. Bunlar düşük kaliteli ve yüksek kaliteli değiş tokuştur. Düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kaliteli davranış kişisel bağlara dayanır. Yüksek kaliteli davranışa ilişkin değerler olarak saygı, güven gibi moral değerler mevcuttur. Düşük kaliteli davranışta ise liderin maaş artışı ve buna benzer ödülleri elde tutması gerekmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde liderin gücünü belirleyen şeyler, ölçülemeyen bazı ödüllendirmelere dayanmaktadır (Kültür, 2006).

Görevsel liderlik, izleyiciler ile lider arasında karşılıklı bir etkileşimin olduğu ve yapılan iş ve gösterilen sadakat karşılığında maddi ve sembolik ödüllerin olduğu bir tür alışveriş ilişkisidir. Lider izleyicilerine belirlenen amaç doğrultusunda uygun görevler vererek yerine getirmelerini ister ve yaptıkları işin karşılığında maddi ödüller verir. Bu maddi ödüller görev odaklı lider tarafından, izleyicilerin elde edecekleri performansın bedelini önceden belirleyerek sonucu bekleme ve performans elde edildiğinde başarı derecesine göre izleyicilere verme biçimindedir (Berber, 2000).

Görevsel liderler, çalışanların beklentilerini genellikle mevcut sistemler çerçevesinde şekillendirmektedir. Özellikle mevcut sisteme bağlılıkları ve sistemi değiştirmeden daha çok güçlendirme eğilimindedirler (Zel, 2004). Görevsel liderlikte, lider ile çalışanlar arasındaki ilişki, anlaşma ile sağlanır. Bu liderler, beklentiler ve amaçlar kapsamında etkilidir. Fakat görevsel liderler genel olarak çalışanlarını uzun dönemde geliştirmeye odaklanma konusunda ihmalkardır (Lievens et. al., 1997).

Yöneticilik niteliğine sahip görevsel liderler, çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtırlar ve başarılarını pekiştirmeyi tercih

ederler. Faaliyetleri dünden bugüne, bugünden yarına doğru vizyon ve örgütsel kültürde değişim yapmaksızın devam eder. Stratejik ve uzun dönemli bakış açısı yoktur (Eren, 2011).

Bu yaklaşıma göre, çalışan grubu ile bu gruba liderlik yapan kişiler arasında dört türlü davranış ilişkisi mevcuttur (Koçel, 2013). İlk olarak lider izleyicilerine daha fazla destek ve kaynak sağlar. İkinci ve üçüncü aşamalarda ise lider, işi yapanlara karışma ve yönlendirme şeklinde davranış gösterir. Son olarak ise grup üyelerini iş amaçları ve iş standartlarını belirlemede serbest bırakan, işle ilgili konularda hiç karışmayan bir liderlik gösterme halidir.

2.3.2. Değişim Odaklı Liderlik

Değişim, bir plan neticesinde veya plansız olarak bir örgütün, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan farklı bir duruma tahavvül etmesidir. Değişim, çağımızın önemli konularından olup, her an gözlediğimiz, yaşadığımız önlenemez bir olgudur. Örgütlerdeki veya kurumsal yaşamda başarı, değişime bağlıdır. Örgütler, değişim ile beraber aynı zamanda gelişir, ilerler ve başarılı olur. Kurumda hiçbir değişiklik yapmayan lider, hiç ilerleyemeyen ve başarı elde edemeyen, bulunduğu konumda yerinde sayan kişidir. Çağdaş lider ise; üretken, girişimci, ve yenilikçi kişiliğe sahiptir. Bundan dolayı, bir lider örgütte değişiklik ve yenilik yapabildiği ölçüde başarılıdır.

Liderlik ile ilgili çalışmalarda bulunan Yukl (2002), değişim odaklı liderlik boyutunu Michigan Üniversitesinin öne sürdüğü “görev odaklı liderlik” ve “ilişki odaklı liderlik” davranış boyutlarına ilave ederek üç boyutlu bir liderlik davranış modeli önermiştir (Özşahin ve Zehir, 2011). Değişim odaklı liderliğin özünde, stratejik seviyede alınan kararların geliştirilmesi, örgütün çevresiyle olan iletişiminin sürekli şekilde devam etmesi ve çevresine uyum sağlamasının temini, yeniliklerin artırılması ve ürün ve süreçlerde önemli değişimlerin yapılmasıdır. Ayrıca, örgüt kültürünün yeniden ele alınması, vizyon oluşturulması, değişimin icra edilmesi, yenilik ve öğrenmeyi artırıcı davranışları kapsar (Yukl, 2002).

21'inci yüzyılın bilgi çağı niteliği ile oluşan süratle değişim ve gelişiminin her türlü organizasyon için vazgeçilmez bir nitelik olduğu birçok akademisyen tarafından

ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004). Değişmeyen tek şey değişimdir sözü, süratle yayılan bilgiye ulaşmayı ve doğru bilgiye ulaşmak için bilgiyi analiz ederek değişime yön vermeyi gerektirmektedir. Yerinde sayan, yeterli büyüme oranını yakalayamayan, çağın gereklerine uygun sistem ve personeli bünyesine katmayan veya yetiştiremeyen ve en önemlisi değişime açık, değişimi oluşturan ve yöneten değişimci liderlere sahip olmayan kurumlar gün geçtikçe geride kalacaklardır (Özer, 2012).

Değişim odaklı liderlik, Model Lotus Liderlik Enstitüsü tarafından ortaya atılan bir liderlik modelidir. Modeli ortaya çıkaran akademisyenler Lorri Sulpizio ve Robin MCCOY'dur. Yaratıcı Liderlik Enstitüsü tarafından farklı yayınlarla desteklenen model 2009 yılında ortaya çıkan yeni liderlik modelidir. Değişim (change) sözcüğünün baş harfleri ile oluşturulan altı temel prensipten oluşmaktadır. Değişimsel liderliğin ana prensibi; insanları değişime doğru hareketlendirme ve organizasyon içinde meydana gelen problemleri durumlarda değişimin tespiti ve yönetimini hedefleyen bir modeldir. Değişim odaklı liderlik kapsamında tespit edilen altı yetenek; iletişim kur ve gelişmiş ilişki sağla, otorite ve güçte alçak gönüllülük, kendisi ve etrafındakilere ilişkin farkındalık, kompleks ve dinamik zorluklarda gemiyi yönet, çeşitli ve yeni perspektifleri kazan, kendini ve takipçilerini harekete geçir, şeklinde değerlendirilebilir (Agard, 2010) .

Değişim odaklı liderliğin icrası için , öncelikle kişinin kendisini geliştirmesine duyulan ihtiyaç ile bu ihtiyacın değişen şartlara uyum ve zorlukları yönetme becerisine yön verecek bir beceri olarak geliştirmesidir. Bu süreç hayat boyu, süreklilik arz edecek şekilde uyumlu ve değişimci liderlik yeteneklerine ulaşma amaçlı olarak ergen gelişimi (adult development) şeklinde ifade edilmektedir.

Organizasyonun içinde bulunduğu çevrede meydana gelen değişimler, kurumu etkilemeye başlar ve kurumun dengesini bozar. Kurumun çevresindeki değişimler büyük boyutlara ulaştığında, kurum yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek için çevrenin talepleri doğrultusunda değişmek zorunda kalır. Her değişim bir etkileşime yol açmakta olup bu etkileşim sonucu kurum, iş, işletme, teknoloji ve grup yapılarında değişikliğe gittiği gibi, mevcut ilişkilerde,

alışkanlıklarda, yol ve yöntemlerde de önemli değişmeleri gerçekleştirmek zorunda kalabilir (Yeniçeri, 2002).

Kurt Lewin'in, "İncelen konunun tam olarak anlaşılması için değiştirilmesi " şeklindeki değerlendirmesi değişimin önemini vurgulamaktadır (Bennis, 2001:161). Kuruma sistem açısından bakan lider, kurumun etrafında meydana gelen değişmelere uyum sağlayabilmesi için gerekli tedbirleri almalı ve değişiklikleri yapmalıdır. Değişim ve yeniden yapılanma çalışmalarının başarı ya da başarısızlığı, genelde liderlerin değişimi yönetmesiyle ilgilidir. İnsanlar kontrol ve istikrarı elden kaçırmak istemedikleri için değişime direnirler. Değişim sürecinin üstesinden gelebilmek için insanların zamana ihtiyacı vardır. Çalışanların hiçbir değişim sürecini aynı hız ve biçimde geçirmez. Lider aynı şeylerden motive olmayan çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamak için insanlara ve ilişkilere teker teker yaklaşmalıdır. Hedef insanların kuruluşun geleceğine bağlanmasını sağlamaksa, o zaman insanlar saygı görmeyi, anlaşılmayı, kendilerine kulak verilmesini ve değer görmeyi isteyeceklerdir. Aksi takdirde, değişim çabalarını engellemeye çalışacaklardır (Rosen, 1998).

Değişim odaklı liderin, her yönüyle örnek, izleyicilerinin onu takip etmesini için mutlaka karizmatik bir kişiliğe sahip olmasına ihtiyaç yoktur. Önemli olan geniş bir bakış açısına (vizyona) sahip olmak ve değişimleri başlatmaktır (Eren, 2011). Değişimlerin icra edilmesi esnasında dikkat etmemiz gereken dokuz konu bulunmaktadır: Teknolojinin sürekli takip edilmesi, çevreyle uyum, bilginin yönetimi, iş dünyasının incelenmesi, örgütsel bağlılık, örgüt yapıları, kurumun amaçlarının yeniden ele alınması, girişimcilik, iletişim kanallarını sürekli açık tutulması ve çokulusluluk (Hodgetts, 1997).

Liderlerin, uygulanacak olan doğru hareket tarzlarını bilmelerinden daha ziyade gerekli olan adımları atabilecek yetenek ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir. Muhakeme gücünü etkin olarak kullanarak doğru karar vermelidir. Bu kararlarda vizyonun önemi ortaya çıkmaktadır. Hedeflediği düşüncüyü uygulamaya koyamayan lider ise etkisizliğinden dolayı başarısız olur. Gerçek liderin ihtiyaç duyduğu en önemli konu, hedeflere ulaşma becerisidir. Değişimi, istenilen

istikamette devam ettirebilmek, teknik ya da analitik problemleri çözmeye becerisinden daha fazlasını gerektirir. Değişimci lider başarılı olmak için, organizasyonda değişim ihtiyacının fark edilmesini sağlamalı, ortak bir vizyon oluşturarak değişimin organizasyon içinde kurumsallaşmasına yönelik faaliyet göstermelidir.

2.3.3. İlişki Odaklı Liderlik

Davranışsal liderlik teorisi kapsamında, literatürde, Ohio State Üniversitesinin liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi Enstitüsü Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi ve Likert'in Sistem 4 yaklaşımı gibi çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan, Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi Enstitüsü Araştırmaları ile Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi incelendiğinde liderliğin iki önemli davranışsal boyutundan bahsettikleri görülmektedir. Bunlar, görev odaklı liderlik ile ilişki odaklı liderlik tarzlarıdır. İlişki odaklı liderlik, lider ile örgüt personeli arasındaki dostluğu, karşılıklı güveni, saygıyı belirlemektedir. İlişki odaklı liderler, kişiler arası ilişkilere önem veren lider olarak tanımlanır. Bu liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarına kişisel bir ilgi gösterir ve üyeler arasındaki bireysel farklılıkları kabul eder (Young and Dulewicz, 2006).

Günümüzde; gerek işletme gerekse kurumlarda, çalışanları önemseyen ve ihtiyaçlarını öncelikli dikkate alan liderliğe ihtiyaç olduğu malumdur. Başarılı olan işletmelerde ilişki odaklı liderlerin katkısı dikkate alınması gereken bir konu olduğu değerlendirilmektedir. İlişki odaklı lider, çalışanlarına gösterdiği güven, saygı, değer ve onları önemseme davranışları olarak bilinmektedir (George and Jones, 2005).

İlişki odaklı liderler, çalışanlarıyla onların da benimsediği iyi ilişkiler geliştirmeye ilgilenmektedir. Yöneticiler, astlarıyla yüksek kalitede kişiler arası ilişkilere sahip olmaya odaklanmaktadır (Jones and George, 2007). Liderin ilişki davranışı, kendisi ile izleyicileri arasındaki kişisel ilişkileri haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürebildiği, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo-duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluşmaktadır (Eren, 2011).

İlişki odaklı davranış, grup üyelerinin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının tatmin edilmesini amaçlamaktadır (Bloisi et. al., 2003). Lider ve izleyenleri üzerinde güven ve saygı yaratması, dostluk ve arkadaşlık getirmesi yönünde bireysel ilgi göstermeye odaklanmaktadır (Hunsaker, 2005). Bu durum, izleyenlere karşı ortak güven, saygı ve yakınlık gösteren davranışlardan oluşmaktadır. İlişki odaklı liderler astlarına kişisel problemlerinde yardım eden, önerilerini eyleme geçiren ve eşit muamele eden kişilerdir. (Reitz, 1977).

İlişki odaklı lider, insan unsuru ile ilgilenmekte ve ağırlık merkezine insan ilişkilerini almaktadır. Yöneticinin insan unsuruna bu kadar önem vermesi nedeniyle üretkenliğin ihmal edilme ihtimali oluşmaktadır. (Francis and Milbourn, 1980). Kişiyi önemseme, liderin sıcak ve destekleyici davranması ve astlarına ilgi göstermesinin derecesidir. Davranış olarak öne çıkan özellikleri; arkadaşça ve yaklaşılabilir olmak, astlar için kişisel iyilik yapmak, astlarını desteklemek, başlamadan önce önemli konularda astlara danışmak, sorunlarını dinlemek için zaman ayırmak, önerilerini kabul etmeye istekli olmak, bireysel refahlarını kollamak ve eşit muamele etmek şeklinde söylenebilir (Wexley and Yukl, 1977).

Michigan grubu çalışmalarına göre ilişki odaklı liderler; yetki devrini esas alan , grup üyelerinin tatmini artıracak çalışma koşullarını geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerinin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Bu çalışmalar sonucunda ilişki odaklı liderlik davranışının, göreve yönelik liderliğe göre daha etkin olduğu söylenebilir (Koçel, 2013). İlişki odaklı liderler, davranışlarında izleyicilerine ağırlık verirler , iyi ilişkiler kurarlar ve onlar tarafından sevilirler. İzleyicileri için iyilik yapma, onlara birtakım şeyleri açıklama ve onların refahını temin etme gibi faaliyetlerle meşguldürler (Greenberg, 2005).

İlişki odaklı liderler, çalışanlarını toplumsal bir varlık olarak değerlendirmekte, bireysel ihtiyaçlara ve kişilerarası ilişkilere önem vermektedirler. İzleyenlerini yetki devrederek, karara katılım sağlayarak desteklemektedirler. İlişki odaklı liderlerin önceliği izleyenleri ile iyi ilişkiler geliştirmektir. Yani izleyiciler, lideri kendi istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görmektedirler. Kısaca, ilişki odaklı liderin davranışlarında, izleyicilerine ağırlık verdiği görülmektedir (Koçel, 2013).

2.4. Liderlik Yaklaşımlarının Askeri Açidan Boyutları

Lider olgunluk ve gelişmişlik düzeylerine göre yönetim tarzını belirlemektedir. Kıtalar düşünüldüğü zaman acemi birliklerine gelen askerler, birebir eğitim alarak askeri ortama ayak uydurulmaya çalışılmaktadır. Daha sonra usta birliklerine katılan askerler ortama daha çabuk uyum sağlamaktadır. Bundan sonra görev yerlerine yönelik eğitim alarak gelişme ve olgunluk düzeylerine göre görev almaktadır.

Taktik seviyeden operatif seviye veya üstüne çıkıldığında hareket tarzları değişmektedir. Görev alt seviyelerdeyken dar tanımlı olmakta, üst seviyelere çıktıkça görev tanımı genişlemektedir. Taktik seviyede görev çerçevesi dar ve sınırları belli iken üst seviyelere çıktıkça görev tanımının çerçevesi belirsizleşmekte ve genişlemektedir. Kıdemsiz subaylar savaş zamanı bir yeri bombalamak, destek sağlamak gibi özel görevlerle görevlendirilirken, üst seviyelere çıktıkça görevin çerçevesi genişlemektedir. Bir bölük komutanının görevi bölüğünü her gün eğitmek ve savaşa hazırlamak iken, bir ordu komutanının görevi geleceğe yönelik alternatifleri düşünmek ve ihtiyaçlarını ortaya koymak olabilir (Donald, 1994).

Taktik seviyedeki lider daha çok bir teknisyen ve harekate fiili olarak iştirak eden bir icracıdır. Bir pilot görevini uçağını uçurarak, gemideki bir seyir subayı gemisinin emniyetle seyrettirerek sağlarken, tabur komutanı personelini belirli bir sahada savaşa sokar. Komuta seviyesi yukarılara çıktıkça teknik liderlik seviyesi genelleşir, taktik konular daha az düşünülür, askeri gücün daha geniş çerçevede stratejik seviyede uygulanması ile ilgilenilir.

2.4.1. Taktik Seviye ve Üzeri Liderlik

Liderlik stili bölük seviyesinden tugay seviyesi ve üzerine yükseldikçe muhtemelen değişecektir. Örneğin orta seviye bir subay için liderlik stili yönetilenlerin olgunlukları ile orantılı olarak "söyleme (telling)" "satma (selling)" veya "iştirak etmenin (participating)" bir kombinasyonu olacaktır. Daha yüksek liderlik pozisyonlarına geçtikçe yönetilenlerin olgunluk seviyeleri artacaktır.

Yönetilenlerin olgunluk seviyesi artıka göre ve endekli (task behavior) davranış ağırlığı da azalacaktır (Topuz, 2006).

Daha yüksek liderlik pozisyonuna yükselirken, yönetilenlerin yetkinliği artacaktır. Maiyettekilerin artan yetkinliği amirin göre ve endekli davranış modelini azaltır. Kıta görevlerinin üzerine çıktıka görevlerin yapılması için hangi kişinin nerede veya ne şekilde kişilerin görevlendirilmesi ile daha az vakit kaybedilir. Yüksek seviyelerde artık daha çok görevin yapılması düşünülür. Görev endekli anlayış azalırken üst kademe liderlerin maiyetiyle etkileşiminde azalma vardır.

Taktik seviyenin üzerindeki liderler için daha fazla sayıda yönetilen olduğu için, bu liderler onların çok azıyla direkt teması olacaktır. Bakım birliğinde görevli bir subayın 50 ya da 100 çalışanı vardır. Bu astların liderle sık ve direkt teması vardır. Amirin astlarına değerleri ve amaçlarını anlatması veya rehberlik etmesi oldukça kolaydır. Diğer yandan, bugünün orta kademe subayı yarının üst kademe subayı olur. Bu yeni görevinde daha az sayıda astıyla temasta bulunabilir ve hatta onlarla iletişimi imkansız hale gelir. Netice olarak, üst kademe liderlerin önemli sorumluluğu ondan beklenen “iklim kontrolü” içerisinde özgün hareket ve ahlaki atmosferi yaratmaktır (Topuz, 2006).

Birlik (bölük, tabur) seviyesi üzerindeki liderlik daha fazla yeteneğe dayalı, daha az teknik olmalıdır. Lider görevin ifası ile yakından ilgilidir ancak hareketin detaylarını daha ast seviyedekilere bırakır. Birlik seviye üzerine çıktıka lider gerçek hareketin olduğu mevkiden uzaklaşır, böylece organizasyonda olan bitenden daha az haberdar olur.

Sonuç olarak taktik seviye üzerindeki kararlar nadir olarak %100 doğru bilgiye dayanılarak yapılır. Amirler, konuyla ilgili bilginin yalnızca yüzde 60'ı mevcut olduğunda bir lider karar verir anlamına gelen “yüzde 60 kuralı”na göre hareket ederler. Liderlerin sadece bilginin %60'ına sahipken karar vermek zorunda kalırlar. Dolayısıyla alınan kararlarda hep risk vardır. Liderler kendi tecrübeleri ve inançlarına göre kalan %40 lık boşluğu doldurmak zorunda kalacaklardır. Aksi takdirde kararsızlık hareketsizliğe neden olacaktır. Karar verebilmek için ise; liderler

kendilerine iletilmeyen %40 bilgiye ulaşmak veya önceden bilmek zorundadır. Bu da ya tecrübeleriyle, ya da iletişim yetenekleriyle sağlanabilir (Stockdale, 1986).

Taktik seviye üzerinde vizyon daha çok gereklidir. Vizyon geleceği görebilme kabiliyetidir. Bir lider ilk olarak seçilen yönde, organizasyonun istenen ve mümkün geleceğinin hayali imajını geliştirmelidir. Bu imaj, vizyon olarak adlandırdığımız, bir hayal kadar belirsiz ya da bir amaç veya misyon cümlesi kadar açık olabilir. Kritik nokta vizyonun şimdi var olandan bazı yönlerden daha iyi bir durumu göstermesi, gerçekçi, inanılır, alternatif geleceğin görüşünü telaffuz etmesi gerektiğidir. Vizyon gösterilen bir hedefdir (Bennis and Burt, 1997).

Orta kademe liderlerin vizyonu kısa vadelidir. Savaşta bir yüzbaşı ya da binbaşının dikkatinin yüzde 100'ü halen icra ettikleri veya hemen bir sonraki görev için odaklaması gerekir. Normal koşullarda birlik seviyesindeki liderin vizyonu eğitim yılı olarak planlanan bir yıllık faaliyetlerin ötesine uzanmaz. Liderler taktik seviye üzerine yükselirken, her halükarda, planlamaları gereken zaman perspektifi artar. Daha uzun vadeli planlar yapılmak zorunda kalınır. Stratejik liderin sorumluluklarından biri 10-20 yıllık geleceğe bakmak ve ordunun yapması gereken ulusal hedefleri karşılamak için nasıl yapılandırılması gerektiğini belirlemektir. Organizasyonun başarısı ve hayatıyeti için vizyonun bir anahtar olduğuna dair evrensel ittifak vardır. Doğaldır ki; vizyonu oluşturmaktan sorumlu olan stratejik liderdir (Magee, 1998).

Savaş ortamında lider ve maiyeti arasındaki etkileşim üzerine bazı gözlemler yapılabilir. Barış dönemi harekatlarda, etkileşim karmaşık ve zordur. Savaş sırasında, bu etkileşim savaşın zorluklarından dolayı daha zordur. Eğer bir kişinin savaş deneyimi yoksa, sıkça bahsedilen savaş zorluklarını, bu zorlukları nelerin oluşturduğunu ya da bir komutanın niçin üstün olağanüstü kabiliyete ihtiyacı olduğunu anlayamaz. Savaşta her şey çok basittir, fakat en basit şey bile çok zordur. Zorluklar birikir ve savaş deneyimi olmaksızın anlaşılmayan bir çeşit zorluklar bütünü'nün ortaya çıkmasıyla sonlanır.

2.4.2.Müşterek Ve Birleşik Liderlik

Bugünün şartlarında liderlik denkleminde giderek önem kazanan bir başka değişken müttefik kuvvetlerin oluşturduğu bir birlikte icra edilen liderliği kapsar. Tek bir kuvvetin (kara deniz, hava) hareketini koordine etmek, aynı kafa yapısındaki kişilerden oluşması nedeniyle kolaydır. Ortak bir lisan, jargon ve görev ortamı tek kuvvet olarak hareket icra etmelerini kolaylaştırır. Bir defa başka bir kuvvetin fertleri işin içine girdi mi her halükarda, farklı düşünce ve duyarlılıklara hitap edilmek zorunda kalınmaktadır. Hizmet doktrinindeki ve hareket metotlarındaki farklılıklar yalnızca birlikte çalışmaya engel olmaz, aynı zamanda hareketlerde zararlı, hatta ölümcül sonuçlar doğurabilir (Topuz, 2006).

General H. Norman SCHWARZKOPF'un Arap kültürüne duyarlılığı, İran'da büyüyen bir komutanın çocukluktan itibaren edindiği kültürel farklılık kazanımı Körfezi Savaşı'nda koalisyonu düzenlemede önemli bir faktör olmuştur. Norman SCHWARZKOPF durumsal liderlik uygulamasının en güzel uygulamalarından biri olarak değerlendirilebilir. SCHWARZKOPF, ABD birliklerine karşı bir diktatör, despot olarak tarif edilirken, müttefiklere karşı uyumlu ve diplomatik olmuştur. Böylece aynı zamanda farklı kuvvetlerin (kara, deniz, hava) bir arada olduğu ABD Kuvvetlerinde karşılıklı rekabet faaliyetlerini bastırmıştır. Diplomatik yüzü ile de müttefikleri aynı komuta yapısı altında tutmayı başarmıştır. SCHWARZKOPF otuz altıdan fazla ülkenin kuvvetini bir arada tutarak ortak bir amaç uğruna savaşmalarını sağlamıştır.

2.5. TSK Liderlik Modelleri

2.5.1. Doğrudan Liderlik

Doğrudan Liderlik, yüz yüze ve ilk elden icra edilen liderliktir. Bu liderlik seviyesi, astların liderlerini sık sık gördükleri, onlarla temasa geçebildikleri birliklerde uygulanabilen liderlik seviyesidir. Örneğin; manga, kısım, takım, bölük ve hatta taburlarda uygulanabilen liderlik bu kapsamdadır. Doğrudan liderin etki sahası, birkaç kişiden birkaç yüz kişiye kadar değişen ve hemen temasa geçebileceği

astlarından oluşur. Doğrudan liderler, astları ile bire bir temastadırlar ve birliklerini de doğrudan temasta oldukları bu astları aracılığı ile yönetirler. Eğitim alanlarında Mehmetçiğe sözden daha çok davranışlarla örnek olunarak, bilgi ve ilgileriyle askerin güveni kazanılır (Bozkaya, 2006).

Örgütsel liderlere ve stratejik liderlere nazaran doğrudan liderlerin uygulamaları daha fazla kesinlik ve daha az karmaşıklık içerir. Doğrudan liderler işlerin nasıl yapıldığını, problem sahalarının nereleri olduğunu ve çözüm yollarını daha yakından ve daha çabuk görebilirler.

2.5.2. Örgütsel Liderlik

Örgütsel Liderlik düzeyi; tugay ve tümen komutanları seviyesinde olup, bir kaç yüz kişiden bir kaç bin personeli etkileyen liderlerdir (Gürsoy, 2005). Bunu da doğrudan değil, genellikle doğrudan liderlerden daha fazla sayıda olan ast liderler aracılığı ile yaparlar. Ast birlik komutanlarının fazlalığı, sonuçları görmelerini daha da zorlaştırabilir. Örgütsel liderler, emirleri altındaki personeli yönetmek, birlik ve kurumun kaynaklarını kullanmak için kendilerine yardımcı olan karargahlara sahiptirler. Örgütsel liderler, planlar yaparak ve prensipleri ortaya koyarak ve ast birlik liderlerinin işlerini yapabilmelerini kolaylaştıracak ortamlar yaratırlar.

Örgütsel liderlerin yetenekleri doğrudan liderlerden sadece derece bakımından farklılık arz eder, yetenek çeşitleri ise aynıdır. Yani, yetenekler kümesi aynıdır fakat yapısal liderler daha fazla karışıklık, daha fazla personel ve daha fazla sayıda beklenmeyen sonuçlar ile uğraşmak ilgilenmek zorundadırlar. Onlar komutaları altındaki personeli birebir temastan daha çok prensipler ortaya koyarak, planlar yaparak ve birlik/kurum içindeki sistemleri entegre ederek yönetme durumundadırlar.

Askeri hiyerarşi içinde tugay, tümen ve kolordu seviyesindeki liderler örgütsel lider olarak tanımlanabilir. Tabur seviyesindeki liderler de daha çok doğrudan lider olarak değerlendirilmekte birlikte kısmen örgütsel liderler olarak da değerlendirilebilir. Liderlerin odalarından çıkıp birlikleri ziyaret etmeleri, örgütsel liderler için çok önemli bir faaliyettir. Zira, bu sayede karargahın verdiği raporlar ile

personelin içinde bulunduğu gerçek durumu, personelin düşüncelerini, icra ettikleri görevleri karşılaştırma ve yerinde görme imkanı bulurlar. Örgütsel liderlerin, birlikleri ziyareti ve personel ile bire bir teması çok az sıklıkla olabildiğinden, bu temaslarda birlik/kurumu sevk ve idare ederken sahip olduğu niyet ve maksadının tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını değerlendirmeyi ve birlik/kurumun önceliklerini vurgulamayı hedeflerler.

2.5.3. Stratejik Liderlik

Literatürde stratejik liderliğin tanımı ve oluşumu ile ilgili farklı yazarlar tarafından farklı tanımlar yapılmaktadır. Hitt, Ireland ve Hoskisson'a göre stratejik liderlik; gerekli olan stratejik değişimi yaratmak için, geleceği görme, vizyon belirleme, esneklik elde etme ve çalışanları güçlendirme yeteneğidir. Diğer bir görüşe göre stratejik liderlik, stratejik düşünme ve örgüt için gelecek yaratacak uygulanabilir değişiklikleri başlatmak için başkaları ile çalışma yeteneğidir (Besler, 2004).

Farklı yazarlar tarafından yapılan stratejik liderlik ve stratejik lider tanımlarında vurgulanan ortak unsurlardan hareketle, stratejik liderlik ve stratejik lider şu şekilde tanımlanabilir. Stratejik liderlik; geleceği görerek, esneklik sağlayarak ve çalışanları güçlendirerek stratejik değişimi yaratma ve performansı geliştirme yeteneğidir. Stratejik lider ise bu yeteneğe sahip olan kişidir (Besler, 2004).

İşletmelerin stratejik liderleri çoğunlukla üst yönetim ekibinin üyeleri olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifade ile bir organizasyonun tüm sorumluluğuna sahip olan yöneticiler, stratejik liderlik kapsamında yer almaktadır. İster bireyler olarak, isterse grup olarak düşünölsün, bu kapsama dahil olan yöneticiler dört grupta ele alınabilir. Bireyler olarak düşünöldüğünde CEO ve işletme yöneticileri, gruplar olarak üst yönetim ekipleri ve yönetim kurulları stratejik liderler olarak tanımlanabilmektedir.

Stratejik liderler, Türk silahlı Kuvvetlerinde değerlendirmek gerekirse ordu komutanlığı ve kuvvet komutanlığı seviyesindeki liderlerdir. Stratejik liderler daha büyük birlik ve kurumları, yüz binlerce personeli sevk ve idare ederler. Onlar, kuvvet

yapısını belirlerler, kaynakları tahsis ederler, stratejik vizyonu ortaya koyarlar ve ast komutanlıklarını bir bütün olarak gelecekteki görevlerine hazırlarlar.

Stratejik liderler; birliğin, kurumun, kuvvetin dış çevresindeki olaylar ve unsurları etkileyen çok karmaşık problemlerin bulunduğu belirgin olmayan bir çevrede çalışmak durumundadırlar. Onlar, kararlarını alırken meclis görüşmeleri ve kararları, bütçe kısıtlamaları, yeni sistemlerin tedariki, siviller ile ilişkiler, araştırma-geliştirme ve kuvvetler arası işbirliği gibi faktörleri de dikkate almak zorundadırlar (Michael, 2010).

Stratejik liderler, aldıkları kararların sonuçlarını sevk ve idare ettikleri dönemde çoğu zaman görme şansına sahip olamazlar. Çünkü, onların kararlarının planlamaya alınması ve icrası yıllar alabilmektedir. Bu da, stratejik lideri doğrudan ve örgütsel liderden ayıran en dikkat çekici unsurdur.

2.5.4. Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik Uygulamaları

TSK' inde yönetim anlayışı, bilgi harbinin getirdiği karmaşık ortam koşulları ve küçük hataların büyük felaketlere yol açabileceği düşüncesiyle, modern yönetim teorilerine paralel gelişmektedir (Aydemir, 2010). Askeri liderlik özelliklerini aşağıda belirtilen 19 madde çerçevesinde değerlendirmek mümkündür (Gürsoy, 2005).

1. Zekâ ve akıl,
2. İnişiyatif sahibi olmak ve kullanmak,
3. Dengeli ve tutarlı olmak,
4. Hitabet ve ikna kabiliyeti,
5. İrade kuvveti,
6. Durumu süratle kavramak, doğru karar vermek,
7. İnsanları güçlendirmek ve olaylara yön vermek,
8. Yaratıcı ve yenilikçi olmak,
9. Özgüven sahibi olmak,
10. Soğukkanlılığını korumak,
11. Fedakârlık ve feragat sahibi olmak,
12. Sezgi ve öngörü sahibi olmak,

13. Cesaret ve yiğitlik,
14. Hesaplı risk almak,
15. Bilgili olmak ve kendilerini geliştirmek,
16. Beğenilme ve etkileme gücü (karizma),
17. Kararlı olmak,
18. Ahlaki değerlere sahip olmak (karakter, doğruluk, dürüstlük, adalet vb.),
19. Silah arkadaşlığı, birlik ruhu oluşturma ve ekip çalışması.

Yukarıda sayılan 19 özellik incelendiğinde liderlik teorileri kapsamında vurgu yapılan bütün liderlik özelliklerinin başarılı bir şekilde bir araya getirildiği dikkat çekmektedir. Liderlik özelliklerinin her birini “tanımı ve kapsamı”, “ön koşullar”, “iç içe bulunduğu/etkilediği özellikler”, “kazandırma yöntemleri” ve “ölçme/test ve değerlendirme esasları” başlıkları altında detaylandırmak mümkündür.

TSK’de liderlik uygulamalarında dikkate alınması gereken diğer bir önemli konu da bu hususun hukuki temelleridir. Her askerde bulunması lazım gelen ahlaki ve manevi vasıflar 211 Sayılı TSK İç Hizmet Kanununun 39’uncu maddesinde 13 ana başlık altında, İç Hizmet Yönetmeliğinin 86’ncı maddesinde ise farklı başlıkları içermekle beraber yine 13 başlık altında düzenlendiği görülmektedir. Kısaca; cumhuriyete, yurda ve millete karşı sevgi ve bağlılık, itaat, sebat ve mukavemet, cesaret ve şecaat, canını esirgememek, harbe hazırlık, iyi geçinmek, iyi ahlâk sahibi olmak, sır saklamak, emel ve fikir birliği, birbirine yardım, tavır ve hareket, intizam severlik, başka milletten askerle bir arada bulunduğu zaman onlarla iyi geçinmek ve yüksek değerini onlara da tanıtacak bir silah arkadaşlığı yapmak şeklinde özetlenebilir (Çevikparmak, 2011).

Geleceğin muharebe sahasının daha karmaşık, akıcı ve tahrip edici olacağı değerlendirildiğinde, liderlerin de bu ortama ayak uydurabilecek, gelişen harp silah ve araçları, doktrinler ve taktiklere göre birliklerini sevk ve idare edebilecek olmaları, birliklerine böyle bir ortamda görev ifa ettirme zorunluluğu, askeri liderliği hayati bir muharebe gücü unsuru haline getirmiştir. Bu nedenle askeri lider; ileriye dönük olarak yaratıcı şekilde düşünecek, karar alacak, planlayacak, uygulayacak ve modern

muharebe sahasına uygun olarak eğittiği birliğini uygun zamanda, uygun şekilde kullanacak taktik ve teknik yönden çok iyi yetişmiş bir fert olmak zorundadır.

Askeri liderin sahip olduğu en büyük değer insandır. Lider başkalarının duygularını, ihtiyaçlarını, ilgilerini, problemlerini anlamalı ve çözüm bulma yönünde destek olmalıdır. Bunun sonucu olarak, insanlar görevlerini isteyerek yapacaktır. Bir başka deyişle; liderlik çok basit ve net tanımı ile insanlara görevlerini isteyerek yaptırmaktır. İstek görevin kalitesini etkileyen en önemli değişkendir. Liderler mahiyetlerini etkileyerek bu isteği yaratan insanlardır. Bu nedenle lider, insanları etkilemesini bilmelidir. Diğer yandan kendisini izleyenler olmadan hiç bir insan lider olamaz. İnsanlar neden bir liderin peşinde giderler sorusu iyi düşünülmelidir. Liderin bugünün ya da yarının koşullarını değiştireceğine inanılır. Bu nedenle liderler umutları gerçekleştirebilecek özelliklere ve yeteneklere sahip olmalıdır (Gürsoy, 2005).

Bizim ordumuzda ve muhtemel bütün ordularda, en zor liderlik görevi bir teğmenin liderliğidir. Takımı ve yaşları 19-20 arası genç askerleri yöneten kişi teğmendir. Savaş gücümüzün ana unsurunu oluşturan, herhangi bir tepeli ele geçiren, bir hedefi tahrip eden, ya da bir geçidi savunan birlik de takımdır. Teğmen onların lideridir, onların güvenlik ve hayatta kalma sorumluluklarını üstlenmiş, aynı zamanda kendilerine verilen güç görevleri başarma zorunluluklarını da kabul etmiş kişidir. Teğmen omuzlarında hem askerlerinin hem de görevin sorumluluğunu taşıyan kişidir. Çünkü verilen görev mutlaka yerine getirilmeli ve askerlerin emniyeti sağlanmalıdır. Bu çoğu zaman bir ikilem yaratır. Verilen bir görevin yerine getirilmesi bazen askerlerin hayatlarını tehlikeye sokabilir.

Teğmen bazı doğal avantajlara da sahiptir. Gençlik, coşkunluk, enerji, dayanıklılık örnek olarak verilebilir. Bunlar yardımcı unsurlardır. Fakat bunların getirdiği avantajlar, gençliğin verdiği tecrübesizlik, şiddet ve diğer engellemelerle azalır. Teğmenler takımlarıyla birlikte karşılaşacakları sorunları çözümde ihtiyaç duyacakları tüm yetenekleri kazandırmak için eğitimde her türlü çaba gösterilir. Sonuçta onlardan beklediğimiz liderliktir. Kazananları kaybedenlerden, başarıyı başarısızlıktan ayıracak olan özellik liderlik değil midir? Fakat onların en az tecrübeli

olduğu konu da liderliktir. Her Şeyden önce bir subayın yapması beklenen ilk görev takım komutanlığıdır denilebilir. Ancak bu görevi yaparken empati yaparak hareket etmesi gerekmektedir (Gürsoy, 2005).

Bir birliğin baŐına ilk defa gelmek ve bir takım askerin sorumluluğunu yüklenerek onların önünde yürümek genç bir komutan için oldukça gttr. nk bütün gözler onun üzerine vrilmiŐtir. Herkes, üniformasını giyiŐini, ses tonunu, bakıŐını, kelimeleri seiŐini ve fiziki görünüŐünü inceleyerek karakterini belirlemeye çalıŐmaktadır. Yani teğmen için; kendinden emin olacak kadar uyanık olmak, otoriteyi sarsmadan görev üstlenmek, askerlere gerektiği kadar yakın olmak, başarısız olup nasihat dinlemeksizin emirler verebilmek ve zayıf yönlerini geliŐtirecek Şekilde kendini inceleyip eleŐtirebilmek çok önemli bir sorumluluktur.

Bilindiği gibi, harp, askerden büyük dayanıklılık ve yüksek karakter ister, teknik araç ve gereç ona yardım eder. Muharebeyi kazanan asıl unsur insandır. Askerlikte amaç, vazifenin baŐarılmasıdır. Modern harbin artan temposu ve acımasızlığı askerlerden daha fazla bedeni yeterlilik, inisiyatif, başarı, zihni çeviklik, elastikiyet ve beceri istemektedir. Günümüzün değişen savaş anlayıŐından dolayı; başarı elde mevcut küçük birliklerin kullanılmasına ve onların küçük rütbeli komutanlarının liderliğine bağlıdır. Savaşta askerlerine, ordunun ve ülkenin yararı için fedakarlık yapmalarını, gerektiğinde hayatlarını feda etmelerini aşılama görevini bu küçük birlik liderlerinin üstleneceği değerlendirilmektedir.

2.5.5 Kara Harp Okulunda, Eğitim ğretim Yılı İçerisinde Yapılan Tatbiki Eğitim

Kara Harp Okulunun görevi, lider/komutan yetiŐtirmektir (Gürsoy, 2005). Kara Harp Okulunda, eğitim ğretim yılı içerisinde ve askeri kamp döneminde yapılan tatbiki eğitimlerde, Askeri Nitelik Standartları (ANS) sisteminde öngörülen konular uygulanmaktadır. ANS sistemi, kıtalarda birliklerine doğrudan liderlik yapacak subay ve astsubaylar için Kara Kuvvetleri Eğitim Sistemi, kıtalardaki birlik komutanları ve her bir subay, astsubayın eğitim sorumluluğunu paylaştığı bir meslek gelişim

sistemidir. ANS Sistemi düzenli ve aşamalı olarak bir lider geliştirme programı vasıtasıyla bilgi, beceri ve tutumların geliştirilmesi esası üzerine kuruludur.

Harbiyelilerin liderlik açısından gelişmelerine rehberlik eden örnek davranışların yer aldığı dersler mevcuttur. Bu derslerden askeri liderlik dersinde; temel liderlik bilgileri ve liderlik doktrininin esasları, liderin sahip olması gereken nitelikler (askerlik mesleğinin değerleri ve liderde bulunması gereken fiziksel-duygusal-zihinsel özellikler), liderin bilmesi gerekenler (kişiler arası, kavramsal, teknik ve taktik yetenekler), liderin yapması gerekenler (etkileme, icraat, iyileştirme), lider danışmanlığı, emniyet ve kaza önleme konuları teorik ve örnek olay uygulamalar yer almaktadır. Eğitimin hedefi, eğitimin üç alanı olan deneyimsel, bilişsel ve duyuşsal alanda kişiye kazandırılmak istenen davranışları kazandırmaktır (Aralıoğlu, 2003).

3.ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Özdeşleşme kavramı ilk olarak Freud tarafından 1922 yılında kullanılmıştır. Foote (1951) kişilerin çevrelerindeki olayları tanzim etmek maksadıyla buldukları ortamdaki sosyal grupları, sınıflandırdıkları kişilerle tanımlama amacıyla olduklarını ileri sürmüştür. Bu sınıflandırmanın, kişiler üzerinde olumlu veya olumsuz etkilerinin olabileceğini ve kişilerin ait olduğu sınıfa göre hareket tarzları geliştirdiğini iddia etmiştir. Foote'a göre kişiler, kendilerini çalıştıkları kurumun bir mensubu olarak sınıflandırarak, kurumunun faydası istikametinde çalışmalarına yön verirler (Foote, 1951).

Brown'a (1969) göre örgütsel özdeşleşmenin temel özellikleri, örgüt üyeliğini içermesi, bireyin mevcut pozisyonunu yansıtmaması, performans ve motivasyon gibi konularda öngörü sağlaması ve motivasyon faktörlerinin farklı ilişkilerini önermesidir. Özdeşleşme, belirli bir ilişkide kurulan öz tanımlayıcı cevaplardır. Özdeşleşme, üyelikle ilgili ve içsel olarak motive eden faaliyetlerden kaynaklanan başarılarla ve tatminlere dayanır.

Özdeşleşme, bireyin kendisiyle ve sosyal bir öğeyle olan ilişkisinin temsili ile ilgilidir. Bir çalışan ancak üyeliğinin sembolik motivasyonel durumlarla ilişkisi olduğunda bir örgütle özdeşleşir. Sembolik motivasyon, bir bireyin faaliyetlerine kendi benliğini katmasıdır. Sembolik motivasyonel durumlarda beklenti ve güdüleyici değerler birbirine bağlıdır. Aksine faydacı motivasyonel durumlarda beklenti ve güdüleyici değerler birbirinden ayrıdır. Bu şekilde gerçekleşen bir özdeşleşme para, kıdem ve daha iyi çalışma koşulları gibi faydacı ödüllere bağımlı değildir.

Brown'a (1969) göre örgüt, bireysel başarıyı destekleyen fırsatlar sağlıyorsa, bireyin örgüt içerisinde belirli bir gücü varsa ve özdeşleşmenin çelişen kaynakları bulunmuyorsa bir kişi örgütle özdeşleşme eğilimi gösterir. Brown'ın ileri sürmüş olduğu bu fikirler örgütsel özdeşleşmenin kavramsallaşması yolunda önemli bir yer tutmaktadır (Brown, 1969).

İnsanlar evleriyle, çocuklarının başarılarıyla, örgütleriyle özdeşleşirler. Bağlı olduğu örgütün başarılarını ve sorunlarını kendi başarı ve sorunlarıymış gibi yakından ilgilenirler. Bu bakımdan kendini o grubun değerleriyle çok yakından bağlanmış olan kişi, özdeşleştiği grubun hayal kırıklığı yaratması sonucu kendisine olan saygısını da kolayca yitirebilir (Engin, 1992).

Bireyler örgütlerle aidiyet ihtiyacını gidermek ve belirsizliği azaltmak için özdeşleşirler. Örgüt ise üye özdeşleşmesini güçlendirmek ister, çünkü özdeşleşmenin çalışanların performansları üzerinde olumlu etki yapacağına inanır. Bu nedenle, örgütsel özdeşleşme, örgütsel davranış çalışmaları için önemli bir değişken haline gelmiştir. Örgüt ve çalışan arasındaki ilişki, bireyin her türlü davranışını etkilemektedir. Örgütsel özdeşleşmenin nasıl gerçekleştiğini anlamak, örgüte getirdiği faydalar açısından oldukça önemlidir.

Örgütler, örgütsel hedeflere bağlı ve ait olduğu birimin hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik yüksek gayret gösteren çalışanlara sahip olmayı arzu eder. Bundan dolayı örgütlerin öncelikli hedefleri; yalnızca örgüte bağlı çalışanlara sahip olmak değil, aynı zamanda kendini örgütüyle özdeşleştirmiş çalışanları uzun süreli olarak istihdam etmektir.

Hiyerarşilerin yataylaşması, takım çalışmaları ve personel güçlendirmenin gelişmesi, rekabette ikincil önemdeki bölümlerin dış kaynak kullanımı ile sağlanması, daha esnek ve dinamik bir çalışan havuzu yaratma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Örgütler giderek artacak şekilde çalışanlarının hem zihinlerinde hem de kalplerinde yerleşik hale gelmek istemektedirler. Bu nedenle iş görenler, örgütsel özdeşleşmeyi örgütün çıkarlarına katkı sağlayacak şekilde değerlendirmek istemektedirler.

Bir üyenin örgütle özdeşleşme seviyesi, kişinin kendi benliğinin örgüt üyeliğe bağlanma derecesini yansıtır. Bireylerin örgütsel özdeşleşme seviyesi kuvvetli ise kurumuna yönelik olarak olumlu duygular besler ve kalıcı davranışlar sergiler. Kişiler, kurumuyla ilgili konulardan bahsederken sürekli ön plana kurumunu çıkarıyor ve kendini anlatırken kurumun bir çalışanı olmaktan mutlu olduğunu vurguluyorsa çalıştığı kurumla özdeşleşmiş olduğu söylenebilir (Duttan, et al, 1994). Öğretmenin

kendisi mesleğinden memnun, çalıştığı okuldan memnun ve kendi ders anlattığı kısımların başarısıyla mutlu oluyorsa o kurum ile özdeşleşmiş olduğu söylenebilir.

Örgütsel özdeşleşme, kişilerin çalıştıkları kurum ile kendisi arasında bir duygusal bağ olarak ifade edilebilir. Bu duygusal bağ, kişilerin çalıştıkları kuruma ait belirli özellikleri kendi özellikleri olarak benimsediği zaman ortaya çıkar. Kişiler kendilerini çalıştıkları kurumla bir hissederler (Read, 2001).

3.1. Özdeşleşme

Özdeşleşme , bireyin başka bireylerle kişilik kaynaması gerçekleştirecek ölçüde onların yaşantılarına ve duygularına katılması sürecidir. Özdeşleşme olgusunun ortaya çıkması için, bir kişinin benzerlik, üye olmak ve sadakat gibi duygulara sahip olması gereklidir. Benzerlik, bireyin diğer kişilerin paylaştığı çıkar ve amaçlara sahip olmasıdır. Üye olmak, bireyin aitlik hissedeceği bir birliktelik duygusunun olmasıdır. Sadakat, bireylerin diğer kişilerle ortak paylaşılan amaçları ve politikaları destekleyecekleri ve savunacakları şekilde bağlı olmaları, şeklinde tanımlanabilir (Gautam et. al., 2004).

Kişisel boyuttan özdeşleşme kavramına ulaşılabilmesi için, bilişsel kişilik ve değer biçen kişilik gibi önemli iki parçaya sahip olmak gereklidir. Bilişsel kişilik, üyelik duygusunun farkında olmaktır. Değer biçen kişilik ise, bu farkındalık duygusu ile bazı değer yargıları çağrışımlarının harekete geçmesidir. Böylece bilişsel ve değer biçen kişiliğin bir arada duygusal çerçeveyi oluşturduğu üçüncü parça olan özdeşleşme ortaya çıkar (Ashforth et. al., 2008) .

Özdeşleşme kavramı; aitlik hissi, sadakat ve paylaşılan özelliklerin, birbirleri ile karşılıklı ilişki içinde olduğu ve ayrı olgular olarak ele alınamayacakları bir kavramdır. Aitlik hissi açısından özdeşleşme kavramı; diğerleriyle ortak amaçların paylaşıldığını ve bu yolla onların bireysel ihtiyaçlarının doyurulmasını sağladığını öne sürmektedir. Sadakat açısından özdeşleşme kavramı; örgütsel hedefleri destekleyici yani örgütte uzun süreli çalışma veya diğerlerine karşı örgütü koruma şeklinde ortaya çıkan durum ve davranışlardır. Paylaşılan özellikler açısından özdeşleşme ise; örgütteki iş

görenler arası niteliklerin benzerliğidir. Paylaşılan özellikler demografik, tecrübe, cinsiyet, ırk, yaş, çalışma yılı veya çalışma şekilleri olabilir.

3.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımlanması

Örgütsel özdeşleşme özellikle günümüz çağdaş işletmeleri için pek çok yönden önem taşır. Makro açıdan bakıldığında: çevrenin daha dinamik ve çapraşık hale gelmesi karşısında, işletmelerde değişime uyum sağlamak için daha fazla organik ve dinamik yapılara dönüşmektedirler. Hiyerarşik düzeyler azalmakta, takım çalışması ve güçlendirme artmakta, örgütün temel yeteneği dışındaki diğer faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Böylece yukarıdan aşağıya emir yapıları ve kontrol sistemlerinin yerine yatay iletişim ve takım çalışması almaktadır.

Bütün bu uygulamalar geleneksel örgüt formlarını bozduğundan, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için kullandıkları araçlar da değişmek zorunda kalmıştır. Kısacası bürokratik yapının yokluğunda, işletmenin ne için var olduğu ve nereye varmak istediği ile ilgili bilişsel bir yapının teşkil edilmesi daha önemli hale gelmiştir. Bunun içinde işletmeler çalışanlarının zihninde ve kalbinde bir yer edinmek zorundadır.

Örgütsel Özdeşleşme, örgüt amaçları ve bireyin amaçlarının uyumlu olma süreci veya örgütle bir olma algısıdır. Çalışanlar örgütleriyle güçlü bir şekilde özdeşleştiklerinde, onun hayatta kalmasını kendilerinin hayatta kalma duyguları ile birleştirirler. Böylece çalışanlar, kendilerinin çıkarları yerine tüm örgütün çıkarlarına odaklanmış olurlar. Bir olma duygusunun anlamı, örgütün başarıları ve başarısızlıklarını kişinin kendi deneyimleriymiş gibi tanımlamasına neden olur. Bu noktada kişiler kendilerini örgüte ait bir doku şeklinde görme eğiliminde olurlar ve örgütsel özdeşleşme paylaşılmış özellikler ve değerleri içermiş olur (Ge et. al., 2010).

Örgütsel özdeşleşme, bireylerin kendilerini örgütle bütünleştiren kişisel ilişkilerini tanımlaması anlamına gelir. Böylece örgütsel özdeşleşme, bireyler ile örgüt arasında psikolojik bir bağ olarak karşımıza çıkar. Üye özdeşleşmesi, kişinin örgüte olan bilişsel duygularının gücü ile ifade edilir. Bu güç örgüt için önemli sayılabilecek inanışları ve davranışları belirler. İş görenin kişiler arası güven

duyguları, amaç belirleme süreçleri, örgütsel normlar ve uygulamaların içselleştirilmesi ve örgütte kalma isteği bu davranışlara örnek olarak verilebilir (Wiesenfeld et. al., 1999).

Çalışanların başarıda veya başarısızlıkta gruba veya kuruma ait olma ya da gruba birlik olma algısı olan örgütsel özdeşleşme, gün geçtikçe daha fazla çalışılan bir konu olarak yazında yer almaktadır. Kurumuyla özdeşlesen iş görenler, kurum dışındaki insanlarla etkileşimde kendilerini kurumun temsilcisi olarak görme eğilimindedirler ve bu çalışanlar, stratejik kararlarda ve seçeneklerde kurumun çıkarlarını ön planda tutmaktadırlar (Turunç ve Çelik, 2010).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanın amaçları ile örgütün amaçlarının birbirine yaklaşma sürecidir. Bu yaklaşma ile çalışan, kendisini örgütü ile kişiselleştirmektedir. Örgütsel özdeşleşmiş bir çalışan, doğal bir şekilde kendiliğinden örgütüne bağlı davranışlar ve tutumlar gösterecektir. Kişi bağlı bulunduğu örgütün belirlediği amaç ve hedefler yönünde ilerleyecektir. Çalışanlar özdeşleştikçe, örgütün hedefleri ve başarısı için motive olacaktır. Böylece örgütü ile birlikte hareket eden çalışanların oluşmasına neden olacaktır.

March ve Simon'a göre örgütsel özdeşleşmenin derecesi bazı değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. March ve Simon'a (1966) göre çalışanların ilk yılları hariç, hizmet edilen süre uzadıkça, örgütle olan etkileşimi fazlalaşır, ihtiyaçları karşılanır ve böylece örgütle özdeşleşme kuvvetlenir. Eğer örgüt içinde yükselme imkanları mevcutsa bu durum, örgütsel özdeşleşmeye pozitif etki eder.

Örgüt yöneticilerinin çalışanlara olan yaklaşımı örgütsel özdeşleşmeyi etkileyebilir. Yönetici, çalışanın ihtiyaçlarının tatminini kolaylaştırıyorsa, çalışanın örgütüyle özdeşleşme düzeyi artar. Personelin, örgütle olan etkileşimi fazlaysa örgütle özdeşleşmesi de fazla olur. Çalışanın, örgütle sınırlı bir etkileşimi varsa, örgütten uzaklaşma eğilimi gösterir. Kişiler, örgütün prestijli olduğunu düşünüyorsa, örgütle daha özdeş hale gelir. Eğer mensubu olunan örgüt, fark edilebilir bir ürün üretiyor ya da hizmet sunuyorsa, bu da çalışanın örgütle özdeşleşmesini kuvvetlendiren bir unsur olarak karşımıza çıkar.

Örgüt büyüdükçe ve örgüt içinde üst seviye konumunun miktarı arttıkça, çalışanlar örgütle daha çok özdeşleşir. Örgütün büyüme ve gelişme hızı arttıkça çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri de artar. Böylece örgütsel özdeşleşmenin çalışanların örgütle olan etkileşimlerine, beklentilerinin karşılamasına ve örgütün çalışan tarafından algısına dayanan bir bakış açısıyla kavramlaştırma yoluna gidilmiştir (March and Simon, 1966).

Brown (1969) ile aynı zamanlarda Patchen (1970) örgütsel özdeşleşmeyi diğer çalışanlarla paylaşılan özelliklerin algısı, dayanışma ve birlik olma hissi ve örgütün desteği halinde üç olayı içerecek şekilde kavramsallaştırma yoluna gitmiştir. Patchen (1970) dayanışma hissini, ait ve bir olma, grubun parçası olma, bireyin kendisini mensubu olduğu örgütle ifade etmesi olarak tanımlamıştır. Örgütün desteğini, örgütü destekleyen ya da bireyin örgütle ilişkisini kuvvetlendiren tutum ve davranışlar olarak tanımlamıştır.

Bir iş yerinde çalışanlar, her hangi bir parasal karşılığı olmadan gönüllü olarak fazladan çalışabilir, dışarıdan gelen cazip iş tekliflerini reddedebilir, örgütün mensubu olmayanlara karşı örgütünü övebilir veya savunabilir ya da örgütün hedeflerine bağlılık gösterebilir. Patchen'e (1970) göre bu tür davranış ve tutumlar örgüte duyulan sadakat ve bağlılığın göstergesidir. Aynı şekilde iş görenler, kendilerine örnek aldıkları ya da olmak istedikleri kişinin davranış ve tutumlarını kopyalama yolunu seçebilirler. Bir acemi çalışan daha kıdemli olan, kendisine örnek aldığı bir çalışanın giyiniş şeklini ya da üslubunu taklit edebilir. Bu şekildeki taklit davranışları, belirli kendilik algılarının benimsenmesi olarak ifade edilebilir.

Patchen (1970), paylaşılan özelliklerin algısını ise bireyler arasındaki benzerliklerin algısına dayanan bilişsel süreçler olarak ifade etmiştir. Bu duruma örnek olarak ırk, cinsiyet, yaş, eğitim, din ve milliyet gibi demografik özelliklerle, birçok kişi tarafından paylaşılan ortak ilgi ve hedefler verilebilmektedir. Bir grubun yüksek özdeşleşme eğilimli kişilerden oluşması, bazen gruba zarar verebilir. Örgütün, yapısal değişiklikler içine girmesi gerektiğinde, yüksek özdeşleşme eğilimli bazı üyelerin dışlanmasına, yeni duruma ayak uyduramamasına, hatta grubun değişime karşı, direnç göstermesine sebep olabilir (Hortaçsu, 2007). Bu durum

değişimlerinin gerçekleşme zamanını etkileyebilir, değişim sürecinin daha yavaş gerçekleşmesine sebep olabilir.

Örgütsel özdeşleşme unsurları, bireyler arasında dört şekilde farklılık göstermektedir: Bunlardan birincisi; çoğul özdeşleşme, bireyin örgüt içindeki bütün düzeylerde özdeşleşmesidir. İkincisi; alt grup özdeşleşme, çalıştığı grup veya takımla güçlü ancak üstlerine karşı az özdeşleşmesidir. Üçüncüsü; üst grup özdeşleşme, üstlerine kuvvetli olup çalıştığı grup veya takıma karşı az özdeşleşmesidir. Dördüncüsü ise; özdeşleşemeyenlerdir. Yani her düzeyde zayıf özdeşleşenlerdir (Lipponen et. al., 2005). Örgütlerdeki çalışanların; belirtilen dört düzeyde de özdeşleşmelerinin gerçekleşmesi mümkündür.

3.2.1. Sosyal Kimlik Yaklaşımı

Sosyal kimlik yaklaşımı, Henri Tajfel ve John Turner tarafından 1970'li yılların sonu ve 1980'li yılların başında yaptıkları çalışmalarla yayıldı. Bu yaklaşıma göre, bireyler algılanan bir grup içinde kendilerini sınıflandırır. Kişiler ve örgütler her zaman çok önemli olarak düşünülen gruplara üye olma çabası içindedirler ve bu üyeliğin getirdiği kimlik ile sürekli kendilerini diğer kişi ve gruplar içinde sınıflandırırlar.

Sosyal hayattaki sınıflama iki amaca hizmet eder. Birincisi, kişinin sosyal ortamı bilinçli olarak sistematik bölümlere ayırmasıdır. İkincisi, sosyal sınıflama bir kişiye sosyal ortam içinde kendini tanımlaması ve yerini bulması için olanak sağlar. Böylece, bireyin kendini bir insan topluluğuna ait olma algısı olarak tanımlanan "özdeşleşme" kavramı ortaya çıkmış olur. Örneğin, bir erkek kendini "ben bir erkeğim" veya bir milletin üyesiyim" gibi bir grup veya grupların üyesi olarak tanımlayabilir. Bu kişi kendini, yakın gördüğü veya kendisini en iyi ifade edebileceği grup içerisinde simgesel bir üye olarak görür. Böylece bireylerin kendilerine sorduğu "benim var olmamın amacı ne? veya ben kimim?" sorularının da cevabına büyük oranda ulaşmış olurlar (Asforth and Mael, 1989). Sosyal kimlik yaklaşımı, sosyal kimlik teorisi ve öz sınıflandırma teorisinin birlikte tanımlanmasından oluşmaktadır (Van Dick, 2001).

3.2.2. Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal kimlik teorisi, grup içi davranışları ve grup dışı ayrımcılığını belirlemek amacıyla Tajfel ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Sosyal kimlik teorisine göre kendilik kavramı bireye has özellikleri (eğilimler ,yetenekler vb.) içeren kişisel kimlik ve belirgin grupsal sınıflandırmaları (milliyet, politik yatkınlık vb.) içeren sosyal kimlikten oluşur (Mael and Ashforth, 2001).

Sosyal kimlik, belirli bir grupsal sınıflandırmaya ait olma algısıdır. Öyle ki birey kendisini o grubun sembolik ya da asıl bir üyesi olarak algılar (ırk ya da bir futbol kulübünün taraftarlığı gibi). Sosyal özdeşleşme sayesinde birey, grubun başarı ve başarısızlıklarını paylaştığı gibi kendi kaderi ile grubun kaderini iç içe geçmiş olarak algılar. Buna göre bireyler kendilerini ve diğerlerini örgütsel üyelik, dini aidiyet, cinsiyet ve yaş gibi öğelere göre değişik sosyal sınıflara ayırırlar.

Sosyal sınıflandırma iki amaca hizmet eder. Birincisi, sosyal çevreyi bilişsel olarak sınıflara ayırır ve buna göre düzenler. Böylece bireye diğerlerini tanımlama olanağı sağlar. Bir kişi ait olduğu kategorinin özelliklerine göre değerlendirilir. İkincisi, bireyin sosyal çevre içinde kendisini tanımlamasını ve yerini belirlemesini sağlar. Böylece sosyal özdeşleşme “Ben kimim?” sorusunun cevabına katkı sağlar (Ashforth and Mael, 1989).

Sosyal özdeşleşme kuramının örgütlerle doğrudan ilişkili olan birkaç tane unsuru vardır. Birincisi, gruplar birbirleriyle karşılaştırıldığında aralarındaki değerler ve uygulamalar ile ilgili farkların oluşudur. Bu ayırt edici özellik grupları birbirinden farklılaştırmış olur. Örgüt içinde aynı amaca hizmet eden birimler arasında değerler ve uygulamalar bakımından farklılık vardır. Bahsedilen bu farklılıklar tamamen özdeşleşme ile ilgilidir. İkinci olarak; algılanan örgütsel prestij, özdeşleşmeyi artırır. Algılanan örgütsel prestij, diğer kişiler tarafından örgütün nasıl görüldüğü algısı ile oluşur (Bartels et. al., 2007). Üçüncü faktör, özdeşleşmenin grup içi ve grup dışı farkındalığıdır. Grup içindekiler dışındakileri, dışındakiler de içindekileri fark eder ve ayırır. Örneğin, erkeklerin baskın olduğu bir örgüte birkaç tane kadın çalışanın katılması, erkeklerin erkeksi özelliklerini ön plana çıkarmalarına neden olabilir. Bu

farkındalık, grup içi özdeşleşme üzerinde de rekabete neden olur. Bu rekabette gruplar arası değerler ve normlar kesin olarak çizilmiştir. Biz ve onlar farkları vurgulu olarak yapılır.

Sosyal özdeşleşme kuramının örgütlerle ilişkili üç farklı özelliği sayılabilir:

1. Kişiler, kimlikleriyle uygun faaliyetler seçer ve bu kimlikleri barındıran örgütleri desteklerler.
2. Sosyal özdeşleşme grup ile ilgili bağlılığı içeren çıktıları etkiler.
3. Sosyal özdeşleşme; grup değerlerini, grup prestijini, grup uygulamalarını, dış grupta olan rekabeti ve gelenekleri de içeren farklı özdeşleşme sonuçlarını güçlendirir (Asforth and Mael, 1989).

Bir örgütte sosyal özdeşleşme çeşitli açılardan gözlenebilir. Örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel değer ve inançların bireyler tarafından özümsemesi üzerindeki etkisine özdeşleşmenin aracılık etmesidir. Böylece sosyalleşme özdeşleşmeyi etkilemekte ve özümseme gerçekleşmektedir. Albert ve Whetten'e (1985)'e göre bir örgüt, üyeleri arasında merkezi, ayırıcı, uzun süreli bir ortak anlayışa dayalı kimliğe sahiptir. Bu kimlik, ortak değer ve inançlarla, görevlerle, yapı ve süreçlerle örgütsel iklim ve diğer özelliklerle kendini yansıtır.

Bir örgütün özellikleri ne kadar belirgin ve tutarlı olursa özümseme de o derecede kuvvetli olur. Sosyal özdeşleşme, örgütsel süreçlerde somutlaştırma kavramından yola çıkılarak da açıklanabilir. Mevcut örgütsel davranış yazınında birey örgüt ve birey grup ilişkilerinin kişilerarası ilişkilerin genellemesi ile oluştuğu yönündedir. Grupla özdeşleşme ise, kişisel etkileşimin ötesinde bireyin sosyal sınıflandırmaları psikolojik gerçeklikler olarak algılayıp bu gerçekliklerle özdeşleşmesidir. Böylece özdeşleşme, bireyin örgüt yönetiminin hatalarına rağmen örgütün bütünlüğüne ve doğruluğuna inanmasına devam etmesini sağlayacak bir mekanizma yaratmaktadır (Asforth and Mael, 1989).

Sosyal Kimlik Kuramının merkezinde sosyal sınıflandırma süreci bulunmaktadır. Bireyler kendilerini ve diğerlerini; örgütsel üyelikler, yaş, cinsiyet gibi çeşitli sosyal gruplara ayırma suretiyle sınıflandırma yaparlar (Ashforth and Mael, 1992). Kişinin

zihinsel ve psikolojik olarak yaptığı sınıflandırmaların daha iyi anlaşılmasında, sosyal kimlik kuramının etkisi büyüktür.

Sosyal sınıflanmanın oluşabilmesi için; insanların kendilerini birer birey olarak değil, toplumsal bir grubun üyesi olarak algılamaları gerekmektedir. Yani kişiler, kendilerini insanlar olarak değil de beyazlar, siyahlar, olarak adlandırırlar. Bununla birlikte insanlar, sürekli kimlik oluşturma çabasında değillerdir. Sadece gruplarla ve insanlarla ilişkide olduklarında kimlik oluşturma sürecine girerler (Tajfel, 1982).

İnsanlar sosyal ve fiziksel çevre koşullarında yaşamlarını sürdürürken, binlerce bilgiyle karşı karşıya kalırlar. Bu binlerce bilgi, özellikle günümüz koşullarında hızlı gelmekte, algılamak ve yorumlamak, dolayısıyla kullanması mümkün olamamaktadır. Çünkü insanın böyle bir kapasitesi mevcut değildir. Sınıflandırma süreci sonucunda, gelen tüm bilgiler anlaşılıp kullanılabilir hale getirilir. Böylece insan aşırı bilgi yükünden kurtulmuş olur (Dönmez, 1992).

Sınıflandırma genel olarak, grupların birbirlerinden ayrılan yönlerinden bir ya da birkaçı ile yapılır. Sosyal Kimlik Kuramına göre; özdeşleşmenin en önemli koşulu, sınıflandırmadır. Bir insan hiç tanımadığı veya sevmediği grupta özdeşleşebilir. Önemli olan, kendisini o gruba ait hissetmesidir. Ancak sınıflandırmanın yapabilmesi için mutlaka karşıt bir grubun olması gerekmektedir. Kişinin, kendine yakın özellikte olan gruplar arasında seçim yapmayı sağlar.

Özetle, sınıflandırma süreci bizlere üç fayda sağlamaktadır. Birincisi, bu süreç yoluyla algılanması zor olan yararlı bilgiler edinerek, gereksiz bilgilerden kaçınılır. İkincisi, sınıflandırma, kendimizi değerlendirme yönünde olumlu katkılar sağlar. Son olarak; bu süreç, dünyayı daha net ve belirgin görmemizi sağlar (Demirtaş, 2004). Sınıflandırma yapılırken temel olarak şu boyutlardan faydalanılabilir:

1. Gruplar arasındaki farklılıklar en fazla ve grup içindeki farklılıklar en az ise sınıflamanın o yönü kullanılacaktır.
2. Sınıflandırma, o toplumsal durumun özelliklerine uygun olarak yapılır. Örneğin; Ürdün ile Almanya arasında sınıflandırma yapılırken, iklim veya bitki örtüsü değil de gelişme düzeyleri temel alınır. Sınıflandırmayı yapan kişinin, sınıflandırma yaptığı durumun üzerindeki yerine göre, o özelliklerden birine veya birkaçına daha ağırlık

verebilir. Yani kişi batılı ise gelişmişlik düzeyini ön plana çıkararak, kendi grubunu daha olumlu düzeyde görmek isteyebilir (Asforth and Mael, 1989).

3. Sınıflandırma, durumuna göre çok genel veya ayrıntılı yapılır. Bunu üst düzey olarak; insan veya hayvanlar şeklinde, grup düzeyinde; iş kadınları ev kadınları şeklinde, bireysel düzeyde; Ahmet, Mehmet şeklinde isimlendirerek yapılır. Seçilen değişkenler çok ise veya ortamda rekabet var ise, sınıflandırmayı grup düzeyinde, bu belirtilen özellikler az ise bireysel düzeyinde bir sınıflandırma yapılabilir.

Sosyal kimlik kuramının bir takım varsayımları mevcuttur. Bu varsayımlar şöyle sıralanabilir:

1. Bireyler, kendilerini sahip oldukları sosyal gruba göre tanımlayıp sınıflandırır. Bu sınıflandırma ile kendilerini o gruba özdeşleştirirler. Bu özdeşleşme sonucunda, kişilerin sosyal kimlikleri oluşur.

2. Bireyin ait olmadığı sosyal çevredeki gruplar, bireye karşılaştırma yapmak için bir ortam oluşturur. Bu karşılaştırma ve değerlendirmeler, belirli davranış ve tutumlara yüklenen anlamlarla ilgilidir (Turner, 1975).

3. İnsanlar olumlu sosyal kimlik yapısına sahip olmak istediklerinden, sosyal karşılaştırma yaparken kendi gruplarını diğer gruplardan üstün görme eğilimindedirler. Bu sürece grup kayırmacılığı adı verilir.

4. Bireyin sosyal kimliğinin olumlu veya olumsuz olması, kendi grubunun öznel yapısına bağlıdır. Kendi grubunu başka gruplarla karşılaştırdığında kendi grubunun değeri düşük çıkabilir. Bu durum, bireyin sosyal kimliğinin olumsuz olmasına neden olacaktır (Abrams and Hogg, 1990).

Sosyal grup ve sosyal kimlik üyeliği ile toplumu sınıflara ayırarak, bu sınıflanan yapı içerisinde, güç ile beraber statü ilişkileri oluşur. Grup üyeliklerini de tanımlarken, grubun değer yargılarına göre davranışların şekillenmesi esas alınır. Böylece sosyal kimlik yoluyla; grup normlarına uyan üyelerin, grubun değer ve amaçlarıyla çatışma yaşanmadan özdeşleşmesini sağlar. Dolayısıyla sosyal kimlik, bireyin bir gruba ait olduğu bilincine varmasıdır (Mael and Asforth, 1992). Sınıflandırma, bireye farkındalık kazanması yönünde olumlu etkiler katar.

Sosyal Kimlik Kuramı; gruplarla özdeşleşmenin üzerinde yoğunlaşmış ve bireylerin tutumlarının, sahip olduğu grubun davranış özelliklerinden etkilenmesi

üzerinde durmuştur. Bu çalışmalarda; kişinin sahip olduğu davranış ve tutumların, özdeşleştiği gruptan etkilenmesi sonucu grubun özelliklerine uygun davranışlarla şekillendiği görülmüştür. Bu kuramın en temel özelliklerinden birisi; insanların özgüvenlerini ve imaj yapılarını devam ettirmeye hazır durumda olmalarıdır.

Sosyal Kimlik Kuramına göre; bireyin bulunduğu grubun üyeliğinin farkına varması ve bu farkındalık ile bireyde bir değer çağrışımı yapması sonucu örgütüne, duygusal bağlamda yatırımın oluşmasını sağlar. Bu kurama göre; kişi kendini grubun kaderiyle psikolojik olarak özdeşleştirir. Aynı kaderi paylaştığını, başarı ve başarısızlıkların ortak olduğunu düşünür (Mael and Asforth, 1992). Grup bilinci ile hareket edeceğinin farkında olur, kazanımların da kayıpların da grup ile birlikte olacağını farkına varır.

Örgüt içindeki farklı grupların çatışması ve rekabeti, gruplar arası ayrımcılığa sebep olabilmektedir. Gruplar arası ortak çalışmaların bile, grup içindeki çatışmaya engel olamayabileceği bir gerçektir. Bazen grup içinde farklı gruplaşma eğilimleri oluşabilir. Dolayısıyla gruplaşma minimal düzeyde bile olsa, grup içinde sosyal sınıflandırma ile gruplar arası ayrımcılık oluşabilmektedir.

Sosyal kimlik teorisinin ana fikri, kişilerin kendilerini sosyal kategorilere(milliyet, politika, görüş gibi) ait olarak görmeleridir. Bu kategoriler ise, taşıdıkları anlamlı özellikler nedeniyle kişilerin kendilerini tanımlamalarına olanak tanımaktır. Bireyin ne şekilde düşünmesi ve ne yapması, nasıl davranması gerektiği, ait olduğu kategorilerle ilgilidir ki bu şekilde bireyler sosyal kimlikler kazanırlar (Hogg et. al., 1995).

3.2.3. Öz Sınıflandırma Teorisi

Turner ve arkadaşları (1987) sosyal kimlik teorisinin iddialarına grup üyelerinin grup içi davranışlarını açıklayıcı yönde ilave sağlayacak şekilde öz sınıflandırma teorisini geliştirmişlerdir (Van Dick, 2001). Öz sınıflandırma teorisi, grup davranışının bilişsel temeli olan sınıflandırma sürecini belirler. Bireyin kendisinin ve diğerlerinin grup içindekiler ve grup dışında kalanlar şeklinde sınıflandırılması, hedeflenen

öğenin grup içindekilere ve grup dışında kalanlara olan benzerliğine ilişkin algılamalara vurgu yapmaktadır.

Kendilik kavramının sosyal sınıflandırmaya tabi tutulması, bireyin kendilik kavramının bilişsel olarak ait olunan grubun grup içi prototipiyle ya da orijinal modeliyle asimile edilmesine yol açmaktadır ve bireyin kendilik kavramı eritilmektedir. Sosyal kimlik teorisi kapsamında daha önceki çalışmalarda grup içi süreçler bağlamında ele alınmamış olan prototip kavramı, öz sınıflandırma teorisinin merkezinde yer almaktadır.

Sınıflandırma ile kişi, kendisini kalıp yargılarla değerlendirecek ve diğer grubun üyelerini de belirli özelliklerini ön planda tutarak, genelleme yapacaktır (Turner, 1987). Kişinin genel yargılar ile hareket etmesi olası bir tutum olacaktır. Dolayısıyla grubun özellikleri doğrultusunda bireyin kişiliğinin nasıl etkilendiğini ve sosyal kimliğin nasıl oluştuğu hakkında, bize bilgi sağlar.

Öz sınıflandırma kuramına göre; bireyler kendilerini farklı düzeyde, benzeri olmayan, bireysel düzeyde ve başka üyelere farklı bir grup üyesi olarak sınıflandırır. Böylece kişi, sahip olduğu kimlik ile kendini, ait olduğu kuruma daha fazla oranda bağlı hissedecektir. Bu kimlik; bireyin ait olduğu sosyal gruptan etkilenmesi sonucu, kendi bireyselliğinin ve algısının değişmesi üzerine oluşmuştur (Lipponen et. al., 2005).

Turner'in benlik sınıflandırma kuramı, Tajfel'in sosyal kimlik kuramına benzemekle beraber bazı farklılıkları vardır. Benlik sınıflandırma kuramına göre, bireysel bir özellik olan kendini beğenme ve tanımlama özelliği ile bireyler, kendilerini diğerlerinden farklı görme eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Kuramın bu özelliği ile grubun içindeki kişilerin toplamından, grup farklı özellikler taşımaktadır. Bu durum sebebiyle, benlik sınıflandırma kuramı indirgemeci bir yaklaşımdan kaçmıştır (Hortaçsu, 1998).

Öz sınıflandırma teorisi grup içi süreçleri, özellikle özdeşleşme üzerine olan bağlamsal etkileri belirginleştirir. Öz sınıflandırma teorisi çoğunlukla bireylerin kendilerini sınıflandırmaları üzerine yoğunlaşır. Bu görüşe göre bir grup, farklı

bireylerin kendilerini aynı sınıfa ait hissetmeleri ile meydana gelir. Öz sınıflandırma teorisi sosyal kimlik teorisinin bir ögesi gibi düşünülebilir.

Öz sınıflandırma teorisinin temel faraziyeleri izlendiğinde, bireyler kendilerini değişik seviyelerde sınıflandırabilir ve karşılaştırma yapabilir. Bu seviyeler; bireysel seviye, diğer gruplardan hariç olarak mensubu olunan grup seviyesi ve diğer canlılardan hariç olarak insan türünden olma seviyesidir (Van Dick, 2001).

Sosyal kimlik teorisi ve öz sınıflandırma teorisi, öz sınıflandırmanın ve grup davranışının ortaya çıkabilmesi için iki ön koşul belirlemiştir. Bunlar özdeşleşme ve sınıf belirginliğidir. Sınıflar ulaşılabilir olmalıdır, çünkü sınıflar bireyler açısından önemlidir, değerlidir, sıklıkla bireyin kendilik kavramının birçok yönünü ihtiva eder. Bu nedenle algısal olarak belirgin ayrımlardır. Sınıflar sosyal çevreye uyum sağlarlar çünkü bireyler arasındaki durumsal benzerlikleri ve ayrılıkları açıklarlar. Böylece belirgin sınıfsal ayrımlar bağlamsal belirgin davranışları açıklar (Hogg et. al., 2000). Özdeşleşme ise, bireyin üyesi olduğu sınıfla tanımlanmasıdır. Cinsiyet buna bir örnek olabilir. Benzer şekilde bireyin de kendisini mensubu olduğu sınıfla tanımlamasıdır. Öz sınıflandırma teorisi bireylerin kendilerini nasıl tanımladıklarını ve belirgin sosyal kimlikler kullanılması halinde hangi grubun bireylerin davranışlarıyla ilişkili olduğunu belirlemektedir.

3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Odak Noktası Ve Olası Boyutları

3.3.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Odak Noktası

Örgütsel özdeşleşme kavramını, örgüt içi grupları düşünerek ele aldığımızda çalışanların özdeşleştiği en az dört odak noktasının olduğu söylenebilir. Bunlar çalışanın kendi kariyeri ile özdeşleşmesi, çalışanın çalışma grubu ya da birimi ile özdeşleşmesi, çalışanın örgütün tamamı ile özdeşleşmesi ve son olarak çalışanın mesleği ile özdeşleşmesidir. Gebze Teknik Üniversitesinde görev yapan bir profesör için; kariyer olarak profesörlük, meslek olarak öğretmenlik, çalışma birimi olarak işletme bölümü ve örgütün tamamı olarak sosyal bölümler verilebilir. Sosyal sınıflandırma teorisinin sınıflandırma aşamaları ile ilişkili olarak kariyer özdeşleşmesi

sınıflandırmanın kişisel seviyesine denk gelirken diğer üç odak noktası grup seviyesine denk gelmektedir.

Grup başarısının bireyin özdeşleşme odak noktasından etkilenebileceği düşünülebilir. İş gören kendi kariyeriyle özdeşleşmişse bu kişi daha çok bireysel yetkinliklerini ortaya çıkarıcı davranışlar sergiler. Diğer taraftan eğer kişi kendi birimi ya da çalışma grubu ile daha çok özdeşleşmişse, bu kişi grubun çıktılarını geliştirici yönde davranışlar sergileyebilir (Van Dick, 2001).

Araştırmalar incelendiğinde örgütlerin, çalışanlarını birçok grubun üyesi yapmakta olduğu görülmektedir. Bir çalışan; örgütün, örgüt içinde bir birimin ve birim içinde bir çalışma grubunun üyesi olabilir. Her bir üyelik çalışan açısından özdeşleşme için bir odak noktası oluşturmaktadır. Bu nedenle hangi odak noktasıyla olan özdeşleşmenin örgüt açısından daha yararlı olduğunu bulmak önemlidir.

İş grubuyla özdeşleşme örgütün bütünüyle olan özdeşleşmeden daha kuvvetli olabilir, bu nedenle daha önemli olabilir. Bu durumun sebeplerinden bir tanesi Brewer'a (1991) göre iş grubunun örgütün bütününe göre daha küçük olmasıdır ve bireylerin büyük gruplardan ziyade küçük gruplarla özdeşleşmesidir. Diğer bir sebepse çalışanların ait oldukları iş grubuyla daha çok ortak değere sahip olması ve işle ilgili bir kader birliğinin oluşmasıdır (Van Knippenberg et. al., 2000).

Öte yandan farklı odak noktalarıyla özdeşleşme, çatışmaya ve sonuç olarak performans düşüklüğüne yol açabilir. Eş zamanlı olarak hem kariyeriyle hem de örgütüyle kuvvetli bir şekilde özdeşleşmiş bir çalışan düşünüldüğünde, kariyerle olan özdeşleşme gerektiğinde daha iyi kariyer olanaklarına sahip olmak için örgütten ayrılmayı gerektirebilecek iken, örgütle özdeşleşme aksi yönde bir harekete sebep olabilecektir. Benzer şekilde bireyin mesleğiyle özdeşleşmesi ve örgütüyle özdeşleşmesi arasında da bir çatışma yaşanabilir. Örgütün yaratmak istediği örgütsel özdeşleşme ve bunun paralelinde gelişecek olan bağlanma hissi, bireyin mesleğiyle özdeşleşmesi daha kuvvetli olduğunda nispeten zayıfça gerçekleşebilir.

3.3.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Olası Boyutları

Tajfel (1978) tarafından önerilen ilk tanımına göre sosyal kimlik, bireyin sosyal grup üyeliği bilgisinden ve bu üyeliğe atfedilen değer ve duygusal belirginlikten kaynaklanan bireyin kendilik kavramının bir parçasıdır . Tajfel'in klasik sosyal kimlik tanımlamasından başlayarak Ellemers, Kortekaas ve Ouwerkerk (1999) bireyin sosyal kimliğine üç öğenin katkıda bulunduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu öğeler bilişsel öge, değerlendirici öge ve duygusal ögedir (Boros, 2008).

Özdeşleşmenin bilişsel, değerlendirici ve duygusal öğelerine ilave olarak etnik kimlikler üzerine araştırmalar yürüten bazı araştırmacılara göre dördüncü bir öge olan davranışsal öğeden de söz edilmektedir. Bilişsel öge bireyin kendisini belirli bir sınıfın üyesi olarak düşünmesi ile, değerlendirici öge, bireyin belirli bir sınıfa ilişkin dışarıdan yapmış olduğu değerlendirmeleri ile ve duygusal öge bireyin belirli bir sınıfa ve bu sınıfa olan üyeliğine iliştiirdiği ya da uygun gördüğü değer ve anlamla ilgilidir, ayrıca hissettiği duygusal bağlılığı da ifade eder (Guatam et. al., 2004). Davranışsal öge ise grubu tanımlayıcı davranışlara bireyin gösterdiği katılım ile ilgilidir. Örgütsel geleneklere bağlı olarak hareket etmek buna örnek olarak verilebilir.

Van Dick örgütsel bağlamda sosyal kimlik araştırmalarını gözden geçirerek bu dört boyutu şu şekilde kavramlaştırmıştır. Bilişsel öge, bireyin belirli sınıfla özdeşleşmesi için gerekli olan ilk adımdır. Bu, kimlik oluşturma sürecinde duyguların daha önemsiz olduğu anlamına gelmez ancak eğer birey belirli bir sınıfın üyesi olduğunun farkında olmazsa sınıf, bireyin kendilik kavramına katkıda bulunamaz. Bir kere kişi kendisini belirli bir sosyal grubun üyesi olarak algıladığında diğer üç öge etkili olmaya başlar ve birey gruba karşı duygusal bağ hissetmeye başlar, grubun özellikleri hakkında olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerde bulunur. Böylece grubu savunucu ve destekleyici davranışlar sergilemeye başlar. Öğeler arasında her zaman bu yönde bir sıralamadan bahsedilmese de öğeler arasında etkileşimin varlığından söz edilebilir (Van Dick, 2001).

Kahn (1990) özdeşleşmeyi bireyin kendisini, görev davranışlarını gerçekleştirilmeye vererek bunlar üzerinden tanımlaması şeklinde açıklamaktadır. Kişiler işiyle ve diğer bireylerle bağlar kurarlar. Fiziksel, bilişsel , duygusal yönleri ile iştendir ve aktif olarak görev yaparlar. Özdeşleşen bireyler enerjilerini; fiziksel, bilişsel ve duygusal çabaya yöneltirler. Bütün benlikleri ile aktif ve tam bir iş performansı sergilerler (Rich and Crawford, 2010).

Kahn'a göre (1992) özdeşleşme; kişinin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisini iş rollerini gerçekleştirmek yönünde kullanarak, davranışsal anlamda yatırımda bulunması şeklinde kendini gösterir. Özdeşleşen bireyler, fiziksel özdeşim olarak enerjilerini işlerine vererek yoğun bir şekilde ve bütün gücü ile çalışır. Bilişsel özdeşim olarak sadece işlerine odaklanırlar, dikkatli davranırlar ve işlerini özenle yaparlar. Duygusal özdeşim olarak işlerine ilgi duyarlar, keyif alırlar, gurur duyarlar ve olumlu duygular hissederler (Rich and Crawford, 2010).

3.4. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar, bir takım farklı bakış açıları geliştirerek bazı modeller ortaya çıkarmışlardır. Modellerle, çalışan ile örgüt arasında kurulan ilişkiler açıklamaya çalışılmıştır.

3.4.1. Reade'in Özdeşleşme Modeli

Reade (2001) modelinde, iş görenlerin tüm örgüt ve örgüt içi çalışma grubu özdeşleşmelerinin dereceleri ve öncüllerini ortaya koymuştur. Örgütler iş görenlerin aynı anda birden fazla üyesi oldukları, iç içe geçmiş gruplardan oluşur. Örgüt içindeki çalışma gruplarının üyeleri, örgüt içi diğer çalışma gruplarına karşı farklı tavırlar sergiledikleri gibi, çalışma grupları da örgüte karşı farklı tavırlar sergileyebilirler. Reade bu durumu, çiftli özdeşleşme şeklinde tanımlamıştır. Bu üyelikler beraberinde farklı seviyelerdeki özdeşleşmeleri de meydana getirir. Araştırmada dikkat çeken diğer bir nokta, her iki boyutta (grup içi ve tüm örgüt) özdeşleşmenin dereceleri değişse de özdeşleşme kavramını ortaya çıkaran öncüllerin aynı olduğudur. Reade

öncülleri; grubun prestiji ve ayırt edici özelliği, yöneticinin destek ve takdiri, kariyer geliştirme fırsatı şeklinde sıralamıştır (Read, 2001).

Sosyal kimlik kuramına göre, kişiler kişisel çıkarlarını artırmak için prestijli ve kendine özgü özellikleri olan gruplara üye olmak için çaba harcarlar. Ayırt edici özellik, bir örgütü diğerinden farklılaştıran, bireyler için kendilerini diğerlerine karşı tanımlamada kullandıkları keskin çizgileri tanımlar. Yüksek ayırt edici özellikler, üyeler için örgütsel özdeşleşme seviyelerinin yüksek olacağı anlamına gelir.

Yöneticinin destek ve takdiri de örgütsel özdeşleşme seviyeleri için belirleyicidir. İş görenin ilk yöneticisinin takdir ve desteği grup içi özdeşleşmeyi artırırken; daha üst seviye yöneticilerinin destek ve takdiri örgüte olan özdeşleşme seviyelerini artırmaktadır. Kariyer geliştirme fırsatı ise özdeşleşmeyi artıran diğer bir öncüdür. Bu fırsatların grup içinde oluşacağı algılanıyorsa, grup içi özdeşleşmeyi, tüm örgüt içinde oluşacağı algılanıyorsa tüm örgüt içi özdeşleşmeyi artıracığı söylenebilir (Reade, 2001).

Bu modelin ortaya koyduğu en önemli sonuç, örgütle özdeşleşme ve grup içi özdeşleşme öncüllerinin aynı olduğudur. Öncüller aynı olmasına karşın, her iki boyut arasındaki farkı yaratan ise, iş görenlerin içinde buldukları grupla aynı kaderi paylaştıklarını düşündükleri ve sonucunda oluşan duygusal bağların gücünden gelmektedir. Bu tanımlama, örgütsel özdeşleşmenin kendisidir.

3.4.2. Scott, Corman Ve Cheney Yapısal Özdeşleme Modeli

Yapısal özdeşleme modeli, özdeşleşmeyi hem adanmışlık süreci hem de bu sürecin bir ürünü olarak tanımlamaktadır (Craig et. al., 1998). Adanmışlık kavramı olarak; bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerinin de ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır. Özdeşleme ise; gruba başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren ait olma ya da birlik olma algılayıcıdır. Yani adanmışlık düzeyi, kişinin bağlı olduğu grup tarafından şekillenen, bireyin bir parçasıdır (Mael, 1992). Kişi grupta ait olduğunu hissettiği duyguları oranında adanmışlık tutumunu sergileyebilecektir.

Scott, Corman ve Cheney, yaptıkları çalışmalarda; özdeşleme ile kimliği bir bütün olarak ele alınmasının gerektiğini ifade etmişlerdir. Çalışanların, birden fazla kimliklerinin olduğunu, bu farklı kimliklerin içinde ve arasındaki ilişkileri belirtecek aynı zamanda değişik özdeşleme durumlarını da kapsayan, bir modele ihtiyacı olduğunu belirtmişlerdir.

Örgüt üyesinin birbiriyle ilişkili dört kimlik alanı (grup, mesleki, kişisel, örgütsel) bulunmaktadır. Bu kimlikler belirli bir düzene göre yerleştirilmediği gibi, farklı ilişkili kimliklerden de oluşabilir. Sözü edilen içeriksel durum bu noktada önem kazanmaktadır. Yani zaman ve mekâna göre farklılık gösteren ilişkili kimliklerden yansıyan özdeşleşme dereceleri ile kişi diğerlerine karşılık verir. Örgüte yeni katılan bir iş gören, örgüt içindeki davranışlarına dikkat eder ve örgüt kimliğinden aldığı gücü davranışlarının nedeni olarak kullanır. Bu çoklu kimliklere örnek olarak, mesleki, kariyer, kişiler veya şahıslar, iş pozisyonu, görev grupları, referans gruplar, alt gruplar, bölümler, hiyerarşik seviye verilebilir.

Kimlik özellikle merkezi oluşturan, ayırt edici ve dayanıklı özelliklerden oluşur. Böylece herhangi bir kimlik, çekirdek inanışlar, tahminler, değerler, tercihler, durumlar, karar veren terimler, işaretler, alışkanlıklar, kurallar gibi olguları içerir. Her kimlik tam olarak normlara ve biz kimiz?, nasıl hareket edeceğiz? ve bizim için önemli olan nedir? gibi diğer sorulara referans oluşturur.

Örgütsel özdeşleşme, buradaki kuramsal yapıda kimlik görünümlü süreçtir. Özdeşleşme, özellikle sembolik terimler olarak, gücü temsil eden, kişi ve gruplar arasındaki bağı tutan ve değişiklik yapan olarak ifade edilmiştir. Daha çok sosyal ilişkilerde ortaya çıkan yapısal duygu içindeki özdeşleşme, kimlik tarafından üretilen bir çeşit davranış çeşidini temsil eder. Böylece özdeşleşmeler diğer sosyal aktörlerin de bulunduğu etkileşimler (yansımalar veya yer almalar gibi) ile yapısal bir durum alır (Scott et. al., 1998).

3.4.3. Kreiner Ve Ashforth Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli

Bireyin kimliğini örgütten türetmesinin üzerine geliştirilmiş bir özdeşleşme modelidir. Şekil 3.1'deki bu modele göre Kreiner ve Ashforth, bireyler örgütleri ile

ilişki kurduklarında özdeşleşme, özdeşleşmeme, kararsız özdeşleme ve yansız özdeşleme durumlarından biriyle kendilerini tanımladıklarını ifade etmişlerdir.

Özdeşleşmeme: Özdeşleşmeme, kişinin kendini tanımladığı prensip ve durumların, örgütü tanımlarken kullanmadığı durumlarda oluşur. Bir örgüt üyesi olarak özdeşleşmeme, örgütün görevlerine, kültürüne karşı bir karşıt duygu yaratacaktır. Özdeşleşmeme, ayrılık duygusuna benzerdir. Biçimsel olarak özdeşleşmeme iki adet kişisel algının üzerine kuruludur:

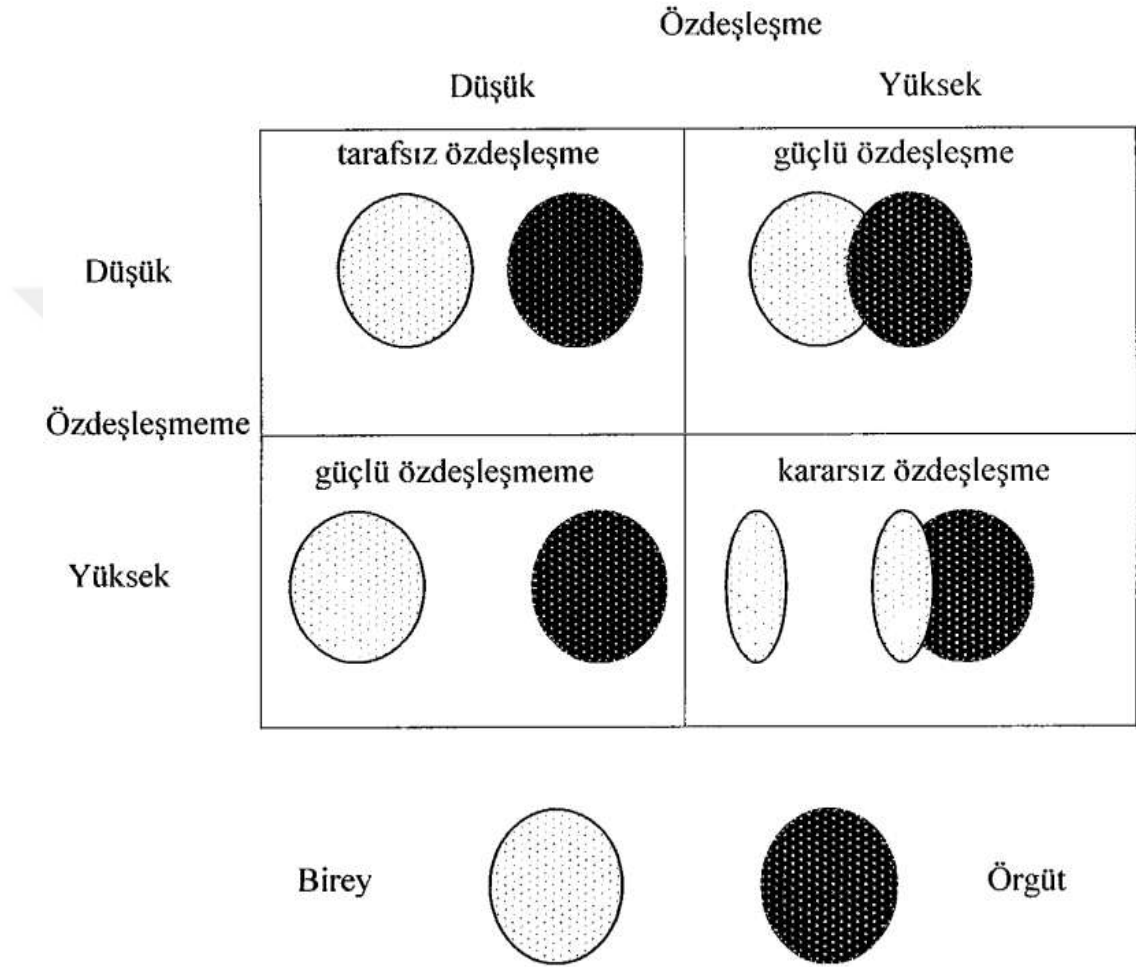
1. Özdeşleşmeme, kişinin kimliği ile örgütten algıladığı kimlik arasındaki bilişsel ayrılıktır.
2. Özdeşleşmeme, kişi ve örgüt arasında oluşan negatif ilişkiyi sınıflandırmadır.

Özdeşleşmeme, bireyin örgütten bilişsel düzeyde aktif olarak ayrılmasıdır. Bireyin kimliğini bilinçli olarak örgütten ayırması, örgütün görevini, kültürünü ya da merkezi olarak tanımlanan özelliklerini sevmemesi ya da nefret etmesi, olarak da açıklanabilir. Örgüt ve çalışan arasındaki hissedilen derin bir çatışma sonucu oluşan özdeşleşmeme durumu, örgütler tarafından istenmeyen bir durum olarak görülür. Bu gibi durumlar yüzünden örgütüyle özdeşleşmeyen bireyler, örgüt için tehlikeli hale gelebilirler.

Araştırmacılar, özdeşleşmemeyi, farklı bir değişken ve farklı bir psikolojik düzey, olarak tanımlamaktadır. Özdeşleşme, bir kişinin örgüte farklı seviyelerde pozitif bakış açısını içerir; oysa özdeşleşmeme bir kişinin örgüte farklı seviyelerde negatif bakış açısını içerir. Burada önemli olan özdeşleşmemenin, özdeşleşmenin tam tersi olmadığını bilmektir. Özdeşleşme gibi birey örgütüyle kitlesel düzeyde veya örgütün belirli bir yönüyle özdeşleşmeyebilir. Özdeşleşmeme, bireyin kendi kimliği ile diğerlerinin kimliği arasında aktif ayrılık duygusunu ve bu diğer grupla olumsuz sınıflandırmayı içerir.

Kararsız Özdeşleşme: Değerleri, amaçları ve inanışları zayıf olan kişiler tarafından oluşturulmuş karmaşık ve belirsiz örgütlerde bakış açısı bakımından özdeşleşme ve özdeşleşmeme olabilir. Bu tür şizofren veya çelişkili özdeşleşmeye kararsız özdeşleşme denir. Sosyal psikologlar, kişiler arası ilişkilerde kararsızlık içinde olan kişilerin, diğerleriyle ilgili konularda negatif veya pozitif bakış açıları ile

değerlendirmeye bilinçli olarak devam edebileceklerini ve uzun yıllar boyunca ne zaman sona ereceği bilinmeyen bu kararsız tutumlarını sürdürebileceklerini söylerler. Örgüt üyeleri kararsız özdeşleşme derecelerine göre, sahip oldukları bilişsel ve duygusal güçlerini örgütün yararına kullanabilecekleri gibi iş performanslarını gerekenin ötesine götürmekte isteksiz de davranabilirler.



Şekil 3.1: Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli (Kreiner and Ashforth, 2004)

Yansız Özdeşleşme: Bir kişinin kişisel algıları örgütü ile özdeşleşme ve özdeşleşmeme boyutlarıyla oluşmamış olabilir. Bu duruma yansız özdeşleşme ya da nötr özdeşleşme denir. Yansız özdeşleşme kişinin algılarındaki yokluktan meydana gelir. Algının yokluğu ise kendi tanımlarından oluşmuş, bilinçli düzeyde de tanımlanabilir.

Kişinin diğer örgütlerle çalışmasından kaynaklanan olumlu olumsuz deneyimlerinden hareketle, yeni katıldığı örgüt ile arasına fazla bir bağ

oluşturamayabilir. Bu deneyimler kişinin kendini tanımlarken 'ben yalnız çalışırım' veya bir yöneticinin 'ben taraf tutmam, sadece isimi yaparım' gibi ifadelerle anlatması sekliyle ortaya çıkar. Özdeşleşme veya zdeşleşmeme yokluğu, kişinin örgütün amaçlarına, değerlerine ve çıkarlarına karşı kendi kendini tanımlamasıdır (Kreiner and Crawford , 2004).



4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNEMİ VE TANIMI

Günümüzün yoğun rekabetçi ortamında iş görenlerin yalnızca resmi iş tanımlarında belirtilen görevleri yerine getirerek sağlamış oldukları bu katkılar örgütlerin ulaşmak istedikleri etkinlik ve verimlilik için yeterli olmamaktadır. Yönetim yazınında örgütlerin, arzu ettikleri etkinlik ve verimliliğe ulaşabilmeleri için, belirlemiş oldukları resmi görev tanımlarının ötesinde gönüllülük esasına göre ekstra çaba harcayacak çalışanlara ihtiyaç duydukları sıkça vurgulanmaktadır (Podsakoff et. al., 2000).

Günümüz örgütleri görevlerinde hassas ve titiz davranan, işini ihmal etmeyen işinde özverili çalışan, gözetim ve denetim yapılmadığı anlarda dahi kurallara uyan, çalışma arkadaşlarına kendi isteği ile yardım eden, zorunlu olmadığı halde ilave görevler alan, dedikodudan uzak durup örgüt sırlarını gizleyen çalışanlara her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Karaman, vd., 2008).

Bir ülkenin vatandaşı olarak bireyler, resmi kurallar ile düzenlenmiş konuların dışında, kendilerinden kaynaklanan durumlarda pozitif veya olumlu davranışlar gösterirler. Bu davranışların birkaç kişi tarafından yapılması belki bir anlam ifade etmeyecektir. Ancak, bunun herkes tarafından bir bilinç ile yapılması topluma da olumlu yansıyacaktır. Bu inanış, bireyleri olumlu davranışlar göstermeleri konusunda motive eder. Örgütlerde de, bir kişinin bireysel olarak ortaya koyduğu pozitif davranışı çok önemli değilmiş gibi görünse de, tüm çalışanların aynı davranışı sergilemeleri, örgütün lehine olan faydayı artırmaktadır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010).

ÖVD kavramı ilk olarak 1930'larda Barnard tarafından ele alınmış ve yazar biçimsel rol davranışı dışında 1938'de ekstra rol davranışları kavramını ilk kez kullanmıştır. Kitabında "işbirlikçi çabaların birlikteliği" olarak tanımladığı örgüt analizlerinde, bu çabalara katılımında iş görenlerin gönüllü olmasının önemini vurgulamıştır. Barnard bu gönüllülüğü çeşitli olumlu hareketlerin meydana getirdiği zihinsel eğilimler, olarak tanımlamıştır. Bunun da ötesinde Barnard, gönüllülüğün

etkinlik, yetenek ya da kişisel katılımdan farklı bir durum olduğuna da dikkati çekmiştir.

Barnard'ın, geliştirdiği işbirliğine "olumlu-olumsuz gönüllülük" önerisi, ÖVD'ye yönelik olarak yapılan çalışmaların temelini oluşturmuştur (Bolat, 2008a). Yazar çalışmalarında biçimsel olmayan örgüt yapılarına da dikkat çekerek, örgütü meydana getirenin kişiler değil, bu kişilerin toplu hizmetleri ve davranışları olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte Barnard'a göre kişiler arası işbirliğinin temelini uyum oluşturmaktadır. Yazar, kişiler arasındaki işbirlikçi uyumun fazla olması durumunda, mevcut durumu koruma davranışı oluşacağını ve bunun değişimi engelleyeceğini ileri sürmektedir (İşbaşı, 2000).

ÖVD, 1983 yılından itibaren işletme yönetimi yazınına girmiş olup, günümüzde incelenen konuların başında yer almaktadır. Dennis Organ, çalışanların kendileri için belirlenen kural ve prosedürlerin haricinde kurumu için herhangi bir ödül beklemezsizin ilave olarak çalışmasını ÖVD olarak tanımlamıştır (Organ, 1988). Bu çalışmalarında gönüllü olarak hareket etmektedirler ve kurumun iş tanımlarında olmayan fazladan rol davranışı sergilemektedirler.

Örgüt ve insan, birbirlerine gereksinim duyarlar. Örgüt ile iş görenin uyumu, her iki taraf için de önemlidir. İş görenlerin, çalışma ortamları, alışkanlıkları ve psikolojileri ortaya konacak performansın düzeyini belirler. Örgüt ile birey arasında kurulacak uyum, iş gören açısından anlamlı ve doyurucu çalışma ve örgüt açısından ise insan kaynağının etkin kullanımı demektir (Başaran, 2008).

Bir örgütte çalışmak, insan yaşamının önemli bir bölümünü kapsar. İş ortamında beklentileri karşılanan insan, sadece ekonomik açıdan değil, diğer gereksinimleri (kendini değerli hissetme, güven, kendini gerçekleştirme) açısından da doyum sağlar ve kendini mutlu hisseder. Örgütlerde en değerli kaynağın insan olduğu gerçeğinin kabulüyle, yeni yönetsel yaklaşımlarda insan boyutu öne çıkmaya başlamıştır. İyi güdülenmiş, gelişime açık, verimli iş gören, örgütler için etkililiğin ön koşulu olarak kabul edilmektedir. İnsan kaynağı diğer kaynaklardan farklı olarak, kendisinden beklenenin ötesine geçme yeteneğine sahip olabilmektedir. Bu da,

örgütün çalışanlarından sadece yazılı olarak bildirilen görev tanımlarını bekliyor olmaları algısını değiştirmektedir (Yücel, 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte çalışanların işlerini gerçekleştirdikleri sosyal ya da psikolojik çevredeki performansını arttıran davranış olarak açıklanır. İş görenlerin örgüte ya da örgüt üyelerine yönelik olarak, rol gerekleri ve asgari zorunlulukların ötesinde sergilenen davranışlar olarak, görev ve performans tanımlamaları içerisinde yer almayan davranışları ifade etmektedir (Yeşiltaş, vd., 2011).

ÖVD'nin anlaşılır olması bakımından biçimsel rol davranışı ve ekstra rol davranışı kavramlarının iyi anlaşılması gereklidir. Biçimsel rol davranışı; iş tanımlarında belirtilmiş görevleri yerine getirme ile ilgili davranışlardır. Bu yönüyle de örgütsel düzenin temelini oluştururlar. Bu tür davranışlar, yönetimin iş görenlerden yapmasını beklediği, bunları kurallara bağladığı, örgütsel politika, strateji, yöntem ve talimatlarla önceden belirlediği davranışlardır. Ekstra rol davranışları ise; örgütün başarısını artıran, iş tanımlarında belirtilmeyen, gönüllülük esasına dayanan faaliyetlerdir (Bolat, 2008a). Ekstra rol davranışı, işin gereklerini yerine getirmede önemli olmayan ve sergilenmesi üstler tarafından beklenmeyen davranışlardır. Bu davranışlar örgütün sosyal yapısını sağlamlaştırırken, görev performansını doğrudan etkilemez.

Yönetim bilimi alan yazınında, örgütlerde iş görenlerin gösterdikleri örgütsel davranışlar, biçimsel rol davranışları ile ekstra rol davranışlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Biçimsel rol davranışları, yönetim tarafından belirlenen gereksinimler doğrultusunda yapılması gereken davranışlardır ve örgütsel düzenin temelini oluştururlar. İş görenler, yerine getirmeleri gereken bu davranışlarda başarılı olamazlarsa, örgütün vereceği ödülleri alamazlar ve hatta işlerini kaybedebilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Dolayısıyla, örgütsel bir yapıda biçimsel rol davranışlarının mevcut olmaması hali düşünülemez, biçimsel rol davranışları çalışanların keyfiyetine bırakılamaz. Aksi takdirde, örgütte çatışmalar ya da olumsuz ekonomik sonuçlar ortaya çıkar.

Örgütlerde, iş görenlerin gösterdikleri ekstra rol davranışlar ise “prososyal örgütsel davranış” , “fazladan rol davranışı” , “örgütsel vatandaşlık davranışı” ya da “iyi asker sendromu” gibi kavramlarla açıklanmaktadır. Prososyal örgütsel davranışlar, tanımlanmış rol davranışlarının yanı sıra, biçimsel rol tanımlarında yer almayan fazladan rol davranışlarını da içermektedir. Bu tür davranışlar örgütün sosyal mekanizmasını işler hale getirirken, çoğu önceden tahmin edilemeyen koşulların gerektirdiği esnekliği de sağlarlar (Organ, 1988).

Katz ve Kahn’a (1978) göre, ekstra rol davranışı, biçimsel rol gereklerinin ötesinde ya da üzerindeki davranışlardır ve de cezai yaptırımın ya da ödüllendirmenin dışında gerçekleşmektedir. Dolayısıyla ekstra rol davranışları, rol tanımlarının geliştirilmiş hali değildir; iş görenin kendiliğinden ortaya koyduğu davranışlardır. Ekstra rol davranışına örnek olarak, örgüte yeni katılan iş görenlerin işe alıştırılması, iş görenlere yardım edilmesi gibi, çalışanların yapıcı ve gönüllü çabaları gösterilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tanımlarında tam olarak olmayan, örgütün belirlediği hedeflere ulaşmasına katkı sağlayan davranışlardır. ÖVD, biçimsel rol tanımlarından ziyade, örgütün etkililiğini artırmayı hedefleyen, herhangi bir karşılık beklemeden çalışanlar tarafından kendi istekleriyle örgüte fayda sağlayıcı davranışta bulunmalarıdır (Organ,1988). Organ’ın tanımındaki “zorlayıcı olmayan” ifadesi, iş sözleşmesinde ya da resmi görev tanımlarında açıkça yer almayıp, kişisel tercihe bırakılan, dolayısıyla yapılmadığı takdirde herhangi bir cezayı gerektirmeyen davranışlara işaret etmektedir (Çetin, vd., 2003).

Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarına odaklanarak bu tür davranışlara “iyi asker sendromu” nitelendirmesiyle de yaklaşan Organ (1988), ÖVD’yi bir devletin sadık askerlerinden beklenen davranışlar biçiminde ele almıştır. “İyi asker” olarak tanımlanan davranışın yapısında, diğerlerinin yanlışını bulma, başkalarıyla tartışma, başkalarını şikâyet etme gibi istenmeyen eylemlerin olmamasının yanı sıra, diğerlerine yardım etmeye gönüllü olma ve yeniliklere açık olma gibi istendik davranışlarda yer almaktadır.

Örgüt, iş görenlerin çalıştıkları pozisyonun beklentileri doğrultusunda oluşturulan resmi görev ve roller sistemidir. ÖVD'ler ise örgütlerin resmi şablonlarının ötesine geçen fazladan davranışlardır. ÖVD'ler görev tanımlarında yer almasalar da örgüt için işlevseldir. Bu açıdan bakınca sadece resmi görev tanımına harfiyen uymanın verimi artırmak için yeterli olmadığı da anlaşılmaktadır. Çünkü örgütlerde kendiliğinden gelişen, yaratıcılık ve yeni bir takım davranışlar gerektiren, beklenmedik ve özgün durumlar ortaya çıkabilir. Bu da esnekliğe ve fazladan çabaya gereksinim doğurur (Diopala and Hoy, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının üç özelliği bulunmaktadır (Organ,1988):

1. Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş görenin iş tanımı içerisinde doğrudan ya da dolaylı olarak yer almaz, resmi zorunlulukların ya da iş tanımının ötesine geçen davranıştır.
2. Bu tür davranışların gösterilmesi kişinin takdirindedir ve gösterildiğinde ödüllendirilmez, gösterilmediğinde ise cezalandırılmaz, davranışın doğasında gönüllülük vardır.
3. İş görenler, örgütsel vatandaşlık davranışını göstermek için eğitim almazlar, bireyin içinden gelerek yaptığı davranışlardır ve sonuçta örgütsel vatandaşlık davranışı bir bütün olarak örgütün işlevselliğini artırır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, temelde iki gruba ayrıldığı görülmektedir (Polat, 2007). Birinci grupta yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarında, örgüt yaşamına etkin bir biçimde katılım vardır. ÖVD'na örnek olarak; örgütün gelişmesi için yeni fikirler ortaya koymak, örgüte daha fazla katkı sağlayabilmek için kendini eğitmek, örgütün dış çevrede olumlu bir biçimde tanınmasını sağlamak, yönetimin kararlarının uygulanmasında etkin rol almak, görevi başında bulunamayan iş arkadaşlarının işlerini devam ettirmek, iş arkadaşlarına yardımcı olmak, önerileri kabul etmek, iş yerinin temiz kalmasına özen göstermek, iş arkadaşlarına iş ile ilgili araç-gereç ve materyallerin kullanımı konusunda yardımcı olmak, kabul edilebilir normların ötesinde işe devam etmek ve dakik olmak, ilave sorumluluk almak, yapılması zorunlu olmayacak işler için gönüllü olmak, örgütün düzenlediği sosyal etkinliklere katılmak, örgüte yeni katılanlara yardım etmek gibi formal iş

tanımlarında yer almayan ancak örgüt tarafından arzu edilen, olumlu davranışlar verilebilir (Bateman and Organ, 1983).

İkinci gruptaki davranışlar ise, örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak durma biçiminde ortaya çıkar. Bu tür davranışta; diğer çalışanların yanlışlarını bulma, onları yönetime şikâyet etme, iş birliğine yanaşmama, gereksiz konular için sızlanma, yersiz tartışmalara girme, örgüt için yıpratıcı olan tutum ve hareketler gösterme, diğer iş görenlerin haklarını yeme ve ilave mola verme gibi örgüt için zararlı olacak davranışlardan kaçınma, esastır. Her iki davranış da örgütün yararına olan davranışlardır ve bu davranışları sergileyen iş görenler örgüt içinde, "iyi vatandaş" olarak nitelendirilmektedirler. Toplumda yasalara uyan, ülkesi ve milleti için her zaman özveride bulunan, canı ve malı pahasına ülkesini koruyan insanlar iyi vatandaş olduğu gibi, örgütler için de durum aynıdır (Aktay, 2008).

Örgütsel vatandaşlık davranışının can alıcı noktası, iş ile ilgili konularda diğer çalışanlara gönüllü olarak yardımcı olmaktır. Çalışanların birbirlerine yönelik gönüllü yardım davranışlarına, örgütteki tüm çalışanların katılımı sağlanırsa, tüm örgüte yayılan bu örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün genel performansını büyük ölçüde etkileyecektir. Özel okullarda veya devlet okullarında görev yapan öğretmenler veya idareciler eğer Türkiye genelinde yapılacak sınavlarda başarılı olmak için çalışıyor ve başarılı sonuçlar elde edebiliyorsa, başarılı okullarda örgütsel vatandaşlık davranışının iyi seviyede olduğu söylenebilir.

Örgütsel vatandaşlık, örgüt ve üyeleri arasında, devlet ve vatandaş arasındaki ilişkiye benzer bir ilişki kurmayı amaçlar (Yaylacı, 2004). Bu yaklaşımın temelinde, siyasal vatandaşlığın ilişkisel bağlar, haklar ve sorumluluklar kavramları yatmaktadır. Graham, örgütsel vatandaşlık davranışını, bir örgütün vatandaşlığına talip olan bireyler ve o bireylere vatandaşlık olanağı sunan örgütler arasındaki gönüllü bir sözleşmeye dayanır şeklinde tanımlamıştır (Graham, 1991). Çalışanlar bencil çıkar hesaplarının ötesine geçerek örgütlerini içten desteklerler.

Örgütler, çalışanların işe zamanında gelme ve görevlerini yapmaları dışında, içeride ve dışarıda örgütün yanında yer almalarına, kaliteyi ve verimliliği sağlamak için değişimi desteklemelerine, iş ile ilgili bilgileri birbirleriyle paylaşmalarına ve

birbirlerine yardımcı olmalarına gereksinim duyarlar. Kendilerine verilen görevleri, karşılık beklemeden gönüllü olarak yapan, huzurlu bir iş ortamı için emek harcayan, ait olduğu örgüte değer veren ve gönül bağı hisseden işgücünün davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirmek gerekir.

ÖVD'nin bir örgütün verimliliğini artırmasının bir yolu da çalışma arkadaşını geliştirme veya yönetimsel üretkenliktir. Tecrübeli çalışanlar, gönüllü olarak yeni başlayanlara işi öğrettiği zaman yeni çalışanlar daha kısa zamanda işe adapte olarak iş verimliliğinin artmasına katkı sağlayacaktır. Sürekli olarak yardımlaşma kültürünün oluşmasıyla en iyi yöntemler geliştirilecek ve yöntemsel üretkenlik artacaktır. Bunun sonucunda sıfır hata oranına ulaşılabilecek ve firmanın kalite ve güvenilirliği artacaktır.

Piyasayı takip eden firma çalışanları, birbirleriyle ve dış çevre ile sürekli iletişim halinde oldukları için değişimlerin farkına vararak, firmada gerekli değişim sürecine katkıda bulunacaktır. Özellikle gönüllü olarak toplantılara katılmak suretiyle değerli bilgilerin yayılmasına ve örgüt içinde uygulanmasına katkı sağlayacaktır. Çalışanlar ilave sorumluluklar üstlenerek ve yeni yetenekler edinme isteği davranışını göstermek suretiyle sportmenlik sergileyerek işletmenin değişikliklere adapte olmasına katkı sağlarlar. Dolayısıyla ÖVD örgütsel başarıya:

1. Çalışan ve yönetimsel üretkenliği artırarak,
2. Kaynakları daha üretken amaçlarda kullanılması için boşa çıkararak,
3. Kıt kaynakların, yalnızca fonksiyonların devamını sağlamaya yönündeki ihtiyacını azaltarak,
4. Çalışma grupları içerisinde ve farklı gruplar arasında aktivitelerin yardımcı olarak,
5. Örgütün en iyi çalışanlarını kendine çekmek ve bünyesinde tutma kabiliyetini güçlendirerek,
6. Örgüt performansının stabilizesini artırarak,
7. Örgütün ortamdaki değişikliklere daha etkin bir şekilde adapte olmasını sağlayarak katkıda bulunur (Podsakoff et. al., 1997).

4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Benzer Kavramlar

4.1.1. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans kavramını ilk kez kullanan araştırmacılar Borman ve Motowidlo'dur. Borman ve Motowidlo görev performansı ile bağlamsal performansın birbirinden farklı iki ayrı kavram olduğu iddia etmişler ve bu iddialarını görgül olarak kanıtlayarak görev ve bağlamsal performansın farklı öncülleri olduğunu tespit etmişlerdir (Cichy et. al., 2009).

Borman ve Motowidlo'ya göre görev performansı ve bağlamsal performans örgütsel performansın iki bileşenini oluşturmaktadır. Görev performansı; biçimsel iş tanımlarında belirtilen ve girdileri çıktılara dönüştüren örgütün teknik yönüne katkıda bulunan faaliyetlerdir. Bağlamsal performans ise kişiler arası davranışlar, yardımlaşma, kuralları kabullenme ve uyma, gönüllü olma gibi davranışları içerir. Bu tür bağlamsal davranışlar örgüt performansının teknik yönünü doğrudan desteklemezler ancak görev performansının yerine getirilebilmesi için sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyerek örgüt performansına katkı sağlarlar (Motowidlo and Scotter, 1994).

Görev ve bağlamsal performans birbirlerinden üç farklı biçimde ayrılır. Görev performansının gerekleri işten işe değişirken bağlamsal performansın kapsamı işten işe farklılık göstermez. Görev performansı iş tanımı olarak belirtilirken, bağlamsal performans iş tanımları içinde yer almaz. Son farklılık ise görev performansının öncülleri iş görenlerin bilişsel yetenekleri iken bağlamsal performansın öncülleri iş görenlerin kişilik farklılıklarıdır.

Borman ve Motowidlo bağlamsal performansı beş boyut olarak tanımlamışlardır. Bu boyutlar; kendi görevini tamamlamak için ısrarcı olmak ve ekstra çaba harcamak, resmi olarak işinin parçası olmasa dahi görevle ilgili faaliyetleri gönüllü olarak gerçekleştirmek, çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak ve onlarla işbirliği içinde bulunmak, örgütün kural ve prosedürlerine uymak ve örgütün hedeflerini savunmaktır (Borman and Motowidlo, 1997).

Yazarlar çalışmalarında tanımladıkları boyutların Organ (1988) ve diğer araştırmacıların tanımladıkları ÖVD boyutlarından hangileriyle örtüştüğünü de göstermişlerdir. Buna göre bağlamsal performans boyutlarından “çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak ve onlarla işbirliği içinde bulunmak” ile “örgütün kural ve prosedürlerine uymak” boyutlarının Organ’ın tanımlamış olduğu ÖVD boyutlarının tamamıyla örtüştüğü görülmüştür. Motowidlo’da (2000) çalışmasında ÖVD ve bağlamsal performans arasındaki isim ve tanımlama farklılıklarına rağmen iki kavramın büyük oranda benzerlik gösterdiğini ifade etmiştir (Motowidlo, 2000).

4.1.2. Ekstra Rol Davranışı

ÖVD ile ilişkili olan bir diğer kavram da boyutlarına ilişkin kavramsallaştırma çalışmaları Van Dyne ve arkadaşları (1995) tarafından yapılan ekstra rol davranışdır. Ekstra rol davranışı kavramının anlaşılabilmesi için öncelikle biçimsel rol davranışının tanımı yapılmalıdır. Biçimsel rol davranışı; işin uygun ve arzu edilen performansa ulaşacak biçimde yapılabilmesi için tespit edilmiş olan iş gereklerinin yerine getirilmesini sağlayacak davranışlar olarak tanımlanabilir.

İş gören kendisi için tanımlanan bu biçimsel rolleri lâyıkıyla yerine getiremediği zaman ödül sisteminden yararlandırılmayabilir, yaptırımlara maruz kalabilir belki de işini kaybedebilir. Ekstra rol davranışları ise; iş görenin gönüllülük esasına göre örgütün yararına olan ve/veya yararına olması niyetiyle yaptığı biçimsel rollerin ötesindeki davranışlar olarak tanımlanmıştır (Van Dyne et. al., 1995). Ekstra rol davranışları biçimsel iş tanımlarında belirtilmezler, resmi ödül sisteminde tanımlanmazlar ve iş görenler ekstra rol davranışı göstermedikleri için herhangi bir şekilde resmi olarak yaptırıma da maruz bırakılamazlar (Van Dyne and Lepine, 1998).

Van Dyne ve Lepine ekstra rol davranışlarını genel olarak iki boyutta ele almışlardır. Kişiler arası ilişkilerin oluşmasını ve devamını sağlayan ve çalışanlar arası uyumu vurgulayan “yardımcı ve işbirliği” davranışları ile sadece eleştiri yapmak yerine yenilikçi önerilerde bulunmak gibi destekleyici davranışları içeren “sesini duyurma” davranışlarıdır. Bu tür davranışlar, bazı araştırmacılar tarafından görev

veya rol gereği değil, tümüyle gönüllülük temeline dayalı “üstlenilen görevler” şeklinde nitelendirilmektedir. Bu görevleri üstlenmek, iş görenlerin bireysel iradesine bırakılmış olup, karşılığında ceza veya ödül tanımlanmamıştır (Beşiktaş, 2009).

Van Dyne ve arkadaşları (1995) ÖVD’ni ekstra rol davranışlarının bir türü olarak ifade etmişlerdir. Ancak Organ’ın (1997) ÖVD tanımında yapmış olduğu değişiklikten sonra bu ifadenin geçerliliği tartışma konusu olmuştur. Bununla beraber ÖVD ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmacıların ÖVD’lerini ekstra rol davranışları kapsamında ele aldıkları da tespit edilmiştir (Gürbüz, 2007).

4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili olarak çeşitli teoriler bulunmaktadır. Sosyal Mübadele Teorisi ve Eşitlik Teorisi en çok tercih edilen teori olarak öne çıkmaktadır.

4.2.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisi kavramı ilk olarak 1964 yılında Blau tarafından kullanılsa da bu teorinin temelleri bireyler arasındaki sosyal ilişkilerin bir çeşit kaynak mübadelesi olduğunu savunan sosyal davranış teorilerine kadar uzanır. Blau, ekonomik mübadele ile sosyal mübadele arasındaki farkları ortaya koyarak taraflar arasındaki karşılıklı ilişkilerin iki farklı boyutu olduğunu ortaya koyan ilk araştırmacıdır.

Ekonomik mübadele; taraflar arasındaki karşılıklı sözleşmeyle neyi, ne zaman, nasıl değiş tokuş edeceklerinin belli olması ve bu sebeple güvenin önemsiz olması gibi özellikler taşır. Sosyal mübadelede ise taraflar arasındaki karşılıklı mübadele belli kurallara bağlanmamıştır. Taraflardan biri karşı taraf için değerli olduğunu düşündüğü maddi olmayan bir şeyi (saygı, destek, övgü, fazladan çaba vb.) ortaya koyduğunda sosyal mübadele başlamış olur. Sosyal mübadeleden elde edilen kazançlar ekonomik mübadelede olduğu gibi maddi olarak ifade edilemezler. Tarafların karşılıklı yükümlülüklerini yerine getirmelerinin herhangi bir garantisi

yoktur. Tarafların yükümlülüklerini yerine getireceği karşılıklı güvenle temin edilir, herhangi bir şarta ve sözleşmeye bağlanmaz. Ancak sosyal mübadele teorisinde de ekonomik mübadelede olduğu gibi yapılan katkıların uzun vade de olsa fayda sağlayacağı beklentisi vardır (Demir, 2009).

Sosyal mübadele teorisinin; iş ilişkisinde yazılı, sözlü, tutumsal ve davranışsal mesajların algılanması ve yorumlanması ile anlaşma taraflarının (bireyin ve örgütün) yükümlülükleriyle ilgili bireyce oluşturulan zihinsel beklentiler kümesi olarak tanımlanan psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda, tarafların nasıl davranacaklarını da anlamaya yarayan bir yaklaşım olduğu söylenebilir (Karcioğlu ve Türker, 2010).

İş gören bakış açısıyla psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda yani iş görenin örgütten beklentileri ile örgüt tarafından iş görene sunulanlar arasındaki fark iş gören üzerinde bir eşitsizlik duygusunun oluşmasına sebep olabilir. İş gören de kendi açısından oluşan bu eşitsizliği dengelemek için sosyal mübadele teorisi kapsamında örgüte yapmış olduğu katkıları azaltmaya yoluna gidebilmektedir (Turnley et. al., 2003). İş görenlerin azaltmayı tercih edecekleri davranışlar ise, yerine getirmedikleri zaman yaptırımla karşılaşabilecekleri biçimsel rol davranışlarından ziyade ekstra rol davranışları olacaktır.

4.2.2. Eşitlik Teorisi

Örgütlerin veya yöneticilerin adil olup olmadığı ile ilgili olarak iş görenlerin bilişsel değerlendirmeleri, iş görenlerin örgüt içerisinde sergiledikleri ÖVD düzeylerini açıklamak için kullanılmaktadır. Bu bakış açısının temelini Adams'ın (1965) "eşitlik teorisi" oluşturmaktadır. Sosyal mübadele teorisini referans alan eşitlik teorisine göre; iş görenler sahip oldukları işgücü, tecrübe, eğitim, bilgi ve becerileri ile örgüte yapmış oldukları katkıların sonucunda elde ettiği kazanımları (maaş, ödül, terfi, saygınlık vb.) kendilerine referans aldıkları kişi veya gruplarla karşılaştırma yoluna gitmektedirler.

İş gören kendisinin örgüte yapmış olduğu katkılar ile örgütten elde ettiği kazançların oranını (girdi/çıktı) referans kişi veya grubun oranıyla karşılaştırmak

suretiyle örgütü ya da yöneticisinin adil olup olmadığı yargısına varmaktadır. İş gören ile referans aldığı kişinin girdi-çıkıtı oranlarının eşit olması örgüt içi adaleti göstermektedir (Adams, 1965).

İş görenler yapmış oldukları karşılaştırma sonucunda girdi/çıkıtı oranının kendi lehine veya aleyhine eşit olmadığını düşünürse farklı davranışlar sergileyerek tepkilerini ortaya koymaktadırlar. İş görenlerin sergileyebilecekleri davranışlar içinde konumuzla ilgili olanı iş görenlerin örgüte yapmış oldukları katkıları değiştirmeleriyle ilgili olanıdır. Eğer iş görenlerin algıladıkları girdi/çıkıtı oranı eşit veya kendi lehlerine ise fazladan hem biçimsel hem de ekstra rol davranışları göstererek örgüte olan katkılarını artırma yoluna gideceklerdir (Erkutlu, 2011). Eşitsizliğin iş görenin aleyhine olması durumunda ise iş görenler örgüte yapmış oldukları katkıları azaltacaklardır. İş görenler katkılarını azaltmak konusundaki tercihlerini ise yerine getirmek zorunda oldukları biçimsel rollerinden ziyade ÖVD sergilemek konusunda kullanacaklardır (Moorman, 1991).

4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının boyutları ile ilgili bir uzlaşma literatürde olmasa da, yaklaşık 30 farklı ÖVD belirlenmiştir. Bunlar da temelde 5 başlık altında incelenebilir. ÖVD ve ilişkili kavramların alt boyutlarının bu kadar geniş bir yelpazede ifade edilmesine rağmen Organ'ın (1988) ilk çalışmalarından sadece beş yıl sonra ortaya koyduğu; özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik boyutlarından oluşan beş boyutlu modeli, ÖVD yazınında en çok kabul gören ve görgül olarak da birçok destek bulan model olmuştur (Lepine et. al., 2002).

ÖVD yazında Organ'ın beş boyutlu modelinden sonra en çok kabul gören yaklaşım ise Williams ve Anderson (1991) tarafından ortaya konmuştur. Bu yaklaşımda çalışanların organizasyon içerisinde sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları, bu davranışların amaçları temel alınarak ikiye ayrılmaktadır. ÖVD-Kişi (ÖVD-K) olarak tanımlanan birinci boyutta amaç; sergilenen ÖVD davranışlarıyla organizasyonda çalışan belirli kişi veya kişilere doğrudan fayda sağlanmasıdır. Tanımlanan bu boyutta örgütsel verimliliğe ve etkinliğe dolaylı bir katkı söz

konusudur. ÖVD-Örgüt (ÖVD-Ö) olarak tanımlanan ikinci boyut ise örgütün bütününe yarar sağlayan ve hiçbir çalışanın doğrudan faydasını hedeflemeyen davranışlar olarak ifade edilmektedir (Williams and Anderson, 1991).

İki boyutlu ÖVD modelinin ÖVD-K boyutu örgüt içerisinde iş ile ilgili konularda gönüllü olarak çalışma arkadaşlarına yardımcı ve kolaylaştırıcı davranışlarda bulunmakla ilgilidir. Böylece iş gören bu davranışlarıyla örgütün daha etkin ve verimli olmasına dolaylı olarak katkıda bulunmuş olur. İki boyutlu ÖVD modelinin ÖVD-Ö boyutu ise sergilenen vatandaşlık davranışının herhangi bir örgüt çalışanı amaçlanmaksızın örgütün bütününe kapsayacak şekilde örgütün genel yararı ön planda tutularak gösterilen davranışları kapsamaktadır.

ÖVD-K olarak sınıflandırılan alt boyutlar; Organ'ın (1988) "diğergamlık" ve "nezaket (courtesy)", Morrison'un (1994) "diğergamlık (altruizm)", Borman ve Motowidlo'nun (1997) "kişilerarası yardım (interpersonal helping)", Van Scotter ve Motowidlo (1996) ile Van Dyne ve LePine'nin (1998) "kişilerarası kolaylaştırma (interpersonal facilitation)" olarak tanımladıkları alt boyutlardır. ÖVD-Ö olarak sınıflandırılan alt boyutlar ise; Smith, Organ ve Near'ın (1983) "genel uyum (general compliance)", Organ (1988), Van Dyne ve Lepine (1998), Moorman ve Blakely'in (1995) "vicdanlılık - İleri görev bilinci (conscientiousness)", "sivil erdem - örgüt gelişimine destek verme (civic virtue)", "centilmenlik (sportsmanship)", Van Scotter ve Motowidlo (1996) ile Van Dyne ve Lepine'nin (1998) "işe adanma (job dedication)", Graham'ın (1991) "örgütsel sadakat (organizational loyalty)" ve Borman ve Motowidlo'nun (1993, 1997) "örgüt amaçlarını savunma (defending organizational objectives)" olarak tanımladıkları ÖVD alt boyutlarıdır.

4.3.1.Özgecilik

Bir örgütte çalışanların sorunlar karşısında doğrudan ve kasıtlı olarak belirli bir kimseye yardım etmesini (ağır iş yükü olan iş arkadaşına yardımcı olmak, yeni işe giren birine aletlerin nasıl kullanılacağını hususunda bilgilendirme gibi) ifade etmektedir (Becker and Randall, 1994). Özgecilik, örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarına görev performanslarını yerine getirmeleri konusunda karşılaştıkları

problemler veya ihtiyaç duydukları konularda gönüllü olarak yardımcı olmayı ifade eder. Öncelikle, yardımın nedeni örgütle ilgili bir görev olmalıdır ve davranış diğer ÖVD türlerindeki gibi gönüllük esasına dayanmalıdır.

Özgecilik, patron, müşteriler, iş arkadaşlarına yardımcı olmak adına etkililiklerine katkıda bulunmak olarak nitelendirilir. Özgecille ilgili belirtilen ifadelerin dışında, belirli dürtüler yüklemek veya işte kendi zevklerinden yoksun bazı dürtüleri kapsayan davranışlar olarak açıklanabilir. Genellikle ÖVD'nin bu formu yardım etme veya yardımcılık terimleri ile çağrıştırılır (Organ, 1997). Başka bir tanıma göre özgecilik; bir kişinin diğerine iyilikle gerçekleştirdiği, başkalarına fayda sağlayan ve kişinin çevreden herhangi bir ödül beklemezsizin yaptığı davranış olarak tanımlanmaktadır (Karadağ ve Mutaflı, 2009). Öğretmenin, kısmında başarısı düşük öğrencilere karşılık beklemeden birebir ders çalıştırması ve ilave zaman ayırması da özgecilik davranışı olarak nitelendirilebilir.

4.3.2. Nezaket

Proaktif düşüncenin temelinde olan nezakete dayalı davranışlar, oluşabilecek olası problemleri önceden görmek ve önüne geçmek maksadıyla yapılacak işten etkilenmesi olası örgüt üyeleriyle önceden iletişime geçerek danışma, bilgi verme , iş bitiminde bilgilendirme, uyarma davranışlarını içermektedir (Acar, 2006). ÖVD-K boyutu altında yer alan özgecilik ve nezaket boyutlarıyla ilgili olarak yapılan araştırmalarda iş görenlerin bireye yönelik olan bu davranışlar içerisinde nezaket kapsamındaki davranışları özgecilik olarak değerlendirilen davranışlara nazaran daha çok tercih ettikleri tespit edilmiştir (Basım ve Şeşen, 2006).

Bu boyut sadece çalışanlar arası değil aynı zamanda hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler için de önemlidir. Müşteriler için en iyi olan davranışları değerlendirmek ve yapmak nezaket boyutunun güçlenmesine yardım edecektir. Örgüt içinde ise bu davranışlar, çalışma arkadaşlarına zarar veren hareketlerden kaçınma, diğer çalışanlara sorun çıkarmama, çalışma arkadaşlarının haklarına zarar vermeme ve çalışma arkadaşlarının görüşlerini alma şeklinde ortaya çıkabilir. Bu iyi niyet gösterileri; kişiler arasında sorunların ortaya çıkmasını engeller, işlerin işleyişi

ile ilgili olumsuz yönlerin ortaya koyacağı ve çalışanları etkileyecek sonuçları azaltır (Podsakoff et. al., 2000).

4.3.3. Vicdanlılık

Bu davranış boyutu, yüksek düzeyde çalışma bilincini korumayan, gönüllü olarak düşük seviyeli rol tanımlaması ve performansı içeren davranışların ötesine geçilmesi şeklinde tanımlanır. Düşük devamsızlık seviyeleri, işyerinde düzenli çalışma, zamanında ise gelme, herhangi bir hile yapmadan dinlenme zamanlarına riayet etmek ve kurallara uymak gibi davranışlar, buna örnek olarak verilebilir.

Organizasyonun performansını geliştirmeye yönelik yeni bakış açısı getirmeyi, işi başarmaya yönelik çabalı ve hevesli olarak ısrarcı olmayı ve aşırı sorumluluk almaya cesaretlendirme gibi davranışlar içerir. Vicdanlılık, kişi ve grupların verimliliğini artırmak için zamanı düşünceli kullanmaktır. Bu boyutla iş görenler, örgütleri için daha çok zaman ayırarak biçimsel gerekliliklerin ötesinde çaba sarf ederler (Dipaola et. al., 2009).

Vicdanlılık ile özgecilik birbiriyle karıştırılan kavramlardır. Aralarındaki en belirgin fark; özgecilikte bireylerin, belirli bir kişiye yardım etmek üzere davranışta bulunmaları, vicdanlılıkta ise, belirli bir kişiye değil genel olarak örgüte yarar sağlamak üzere davranışta bulunmalarıdır. Diğer yandan vicdanlılık davranışı sergileyen kişilerin aynı zamanda özgeci davranışlar sergilemeleri de beklenmemelidir. Çünkü örgüt içinde özgeci davranışların ortaya çıkmasına neden olan durumlar, her zaman vicdanlılık davranışlarını da açığa çıkarmaz.

Özgecilik ve vicdanlılık davranışları, kimi hedef alırsa alsın (bireyler, guruplar, bölümler veya örgütü vb.), yardım etme özüne dayandıkları için bir dereceye kadar örtüşmektedirler. Fakat özel ve genel yararları bakımından somut farklılıklar taşımaları nedeniyle iki ayrı boyutta ele alınmışlardır (İşbaşı, 2000). Vicdanlılık, gönüllülük niteliği gerektiren seviyedeki işlerin genellikle beklenen veya gerekenin çok üstünde bir seviyede cazip duyarlılık içerisinde gösterilen ilave gayrettir. Bütün bu faaliyetler, çalışanların kendi görevlerinin daha aşırısını ve farklı ek görevleri yapma

davranışını içerir. Vicdanlılık, sadece bireyler ve gruplar için değil, örgüte faydası olan tüm grupları içerir.

4.3.4. Centilmenlik

Literatürde çok az dikkat çekmiş bir örgütsel davranış boyutudur. Bu boyut, kaçınılmaz zorlukları üstesinden gelme istekliliği ya da işleri şikâyet etmeden üstlenmedir. Kişinin diğerleri ile anlaşma güçlüğü çektğinde, bundan şikâyet etmemesi ve işler yolunda gitmese bile olaylara karşı olumlu bakış açısını sürdürmesidir. Bireyin, örgüt ya da grup çıkarları için kişisel çıkarlarından vazgeçmesi, kendi fikirleri dikkate alınmasa bile diğerlerinin fikirlerini dinlemesi gibi davranışlardır (Podsakoff et. al., 2000). Centilmen kişiler, başkaları tarafından rahatsız edildikleri zaman şikâyet etmezler. Her zaman, her türlü olumsuz durumlarda bile pozitif duruş sergilerler. Diğer arkadaşlarıyla aynı fikri paylaşmasa bile onları dışlamayan, grup çalışmalarında bütünlüğün ve takım ruhunun oluşmasında her türlü fedakarlığı yapan kişidir.

Sportmenlik olarak da ifade edilebilen centilmenlik, örgütte karşılaşılan güçlükler ve sıkıntılar karşısında şikâyet etmeden ve olumlu bir tutum içinde çalışmaya istekli olmayı ifade eder. Bu boyut, işyerindeki istenmeyen gerginliklerden kaçınmak ve örgüt içindeki sinerjik atmosferi korumaya çalışarak olumsuz durumlardan uzak durmaktır.

Centilmenlik iş ile ilgili yanlış giden konulara odaklanmayı engellemeyi ve iş arkadaşlarına karşı saygısız davranmamayı (Altuntaş ve Baykal, 2010), küçük zorlukların üstesinden gelme istekliliğini ve aşırı iş yükünden şikâyet veya çok fazla yardım talep etmemeyi de içerir. Sonuç olarak centilmenlik, yanlış olandan çok, doğru olan davranışlara odaklanır (Lin et. al., 2010). Centilmenlik, yakınma ve şikâyet etmeksizin örgüt yaşantısındaki rahatsızlıkları ve kaçınılmaz olumsuzlukları tolere etme, bezginliği önleme davranışı olarak tanımlamak da mümkündür.

4.3.5. Sivil erdem

Sivil erdem boyutu, örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu olarak katılma, olarak tanımlanmış olup, bir bütün olarak en üst düzeyde örgüte bağlılığı, ilgiyi, örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade eder. Kişisel olarak büyük maliyeti olsa da, yönetime katılma konusundaki isteklilik, toplantılara katılma, örgütün izlemesi gereken stratejiyle ilgili fikir bildirme, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girme, örgütün önündeki fırsatları ve tehditleri izleme, örgütün içinde yer aldığı sektörü ve meydana gelen değişiklikleri takip etme, örgüt için en iyiyi yapmaya çalışma, şüpheli durumları rapor etme vb., gibi davranışlar bu boyut kapsamındadır (Bolat ve Bolat, 2008b).

Sivil erdem boyutunun temelini, politik sosyoloji disiplinindeki çalışmalar oluşturmuştur. Örgütün gelişimine destek verme davranışı olarak da sayılabilecek bu davranışlarda bireysel inisiyatif söz konusudur ve bireylerin örgütle ilgili konularda tartışmasını ve sorulara çözüm önerileri getirmesini ve alınan kararlara katılımını içermektedir. Yine aynı şekilde örgüt içindeki ilan ve duyuru panosundan azami derecede faydalanma, örgütle ilgili olumlu düşünceleri iş arkadaşlarıyla paylaşma, kendisinden istenmediği halde iş görenlerin kendisini geliştirici kurslara katılmaları bu boyut kapsamındadır (Gürbüz, 2006).

Sivil erdem, bir örgütün vatandaşları olarak iş görenlerin sahip olduğu sorumluluklardır. Örgütün tümüne makro seviyede gösterilen ilgi veya yükümlülüktür. Örgütü etkileyebilecek endüstriyel değişimleri izleyerek fırsat ve tehdit ortamlarını maliyeti yüksek olsa da öğrenmek, bir kişinin ülke vatandaşı olması gibi sorumluluklarını yansıtır. Araştırmalarda bu boyut, 'örgütsel yer alma' ve 'örgütü koruma' adıyla da anılmıştır (Podsakoff et. al., 2000).

ÖVD'nin olumlu sonuçları dikkate alındığında, okullarda öğretmen ve öğrencilerin ÖVD'nin geliştirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin eğitim ve öğrenimleri süresince aldıkları liderlik eğitimlerinin sonucunda gösterdikleri ÖVD ile öğrenci ve okul başarısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren araştırmalar (Allison et. al., 2001), (DiPaola and Hoy,

2005) okulların esas vazifesi bakımından ÖVD'nin önemini ortaya çıkarmaktadır. Allison ve diğerleri (2001) öğrencilerin gösterdiği ÖVD ile akademik başarıları arasında; Dipaola ve Hoy (2005) ve Juriewicz (2004'ten aktaran Garg ve Rastogi, 2006) öğretmenlerin gösterdiği ÖVD ile icra edilen sınavların sonucu ile öğrenci başarısı arasında, Esnard ve Jouffre (2008) ise öğrencilerin sergilediği ÖVD ile öğrenciyle ilgili öğretmen değerlendirmesi arasında olumlu ilişkiler tespit etmişlerdir. ÖVD'nin okullarda daha yaygın şekilde uygulanabilmesi için yönetici ve öğretmenlere önemli görevler düşmektedir. Çünkü daha iyi bir okulun ortaya çıkmasında anahtar kişiler başta yöneticiler olmak üzere öğretmenlerdir (Çetin, vd., 2012).



5. TEORİK ÖNGÖRÜ ve ARAŞTIRMA MODELİ

5.1. Teorik Öngörü

Çalışmanın bu bölümünde literatür ile uyumlu olarak geliştirilen teorik çerçeve ve birbirleriyle ilişkili kavramlar incelenmiştir. Bu çerçevede oluşturduğumuz hipotezler ortaya konmuş ve kavramsal ilişkiler açıklanmıştır.

5.1.1. Görev Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD İlişkisi

Görev odaklı liderler, lider ve izleyicisi arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır. Lider, rolü ve görevi tanımlar, işin yapılması için astına yeterli güveni verir. Görev odaklı liderler, astlarının görevleri istenilen seviyede yapması durumunda ödüllendirme aksi durum söz konusu olduğunda ise cezalandırma yetkilerini kullanırlar.

Kişilerin çalıştıkları kurumlarında, dört açıdan kurumuyla özdeşleşme içinde olduğu kabul edilebilir. Bireyler; kendi kariyeri, çalışma grubu, örgütün tamamı veya mesleği ile özdeşleşebilir. Çalışanların kendi iş grubuyla özdeşleşmesi, diğer gruplar ile özdeşleşmesinden daha yüksek oranda gerçekleşir. Çünkü sürekli aynı arkadaş çevresiyle görüşmekte ve paylaştıkları olaylar veya faaliyetler diğerlerine göre çok daha fazla olmaktadır. Ortak faaliyetlerinin çok olmasından dolayı da aralarında bir kader birliği oluşmaktadır (Van Knippengber ve Schie, 2000).

Araştırmacılar, görev odaklı liderliğin etkinliği üzerine yaptıkları çalışmalar farklılıklar göstermektedir. Bazı çalışmalar, görev ve ilişki odaklı liderliğin aynı anda örgütsel performans ve örgütsel özdeşleşme üzerinde etkinliğine yönelik sonuçlar bulmuşlardır (Bass, 1990). MacKenzie ve Podsakoff (2001), ilişki odaklı liderliğin performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ifade ederken, Hater ve Bass (1998); ilişki odaklı liderlik davranışının, örgütsel özdeşleşmeyi düşük seviyede etkilerken, görev odaklı liderlik davranışı uygulayan lider takipçilerinin, özdeşleşmesinin ileri seviyede olduğunu ifade etmektedir.

Çalışanların örgütsel özdeşleşmesi arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışı da daha ileri seviyelerde olacaktır (Sahertian and Soetjipto, 2011). Görev odaklı liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin alt bileşenlerinin bu etkideki rolü üzerindeki çalışmalara az rastlanmaktadır. Dolayısıyla görev odaklı liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin fiziksel, duygusal ve bilişsel alt bileşenlerini etkileyip etkilemediğinin araştırılması gereği doğmuştur. Bu çerçeveden hareketle, Görev Odaklı Liderlik ile ÖVD arasındaki doğrudan ilişki ve bu ilişkide Örgütsel Özdeşleşmenin aracılık etkisini incelemek amacıyla oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıda verilmiştir;

H₁; Görev Odaklı Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme pozitif ilişkilidir.

H₂; Görev Odaklı Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı pozitif ilişkilidir.

H_{3a}; Görev Odaklı Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Fiziksel Özdeşleşme aracılığıyla etkiler.

H_{3b}; Görev Odaklı Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Duygusal Özdeşleşme aracılığıyla etkiler.

H_{3c}; Görev Odaklı Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Bilişsel Özdeşleşme aracılığıyla etkiler.

5.1.2. İlişki Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD İlişkisi

İlişki odaklı liderlik; kişiyi dikkate alma, liderin sıcak ve destekleyici davranması ve astlarına ilgi göstermesinin derecesidir. Bu liderler, çalışanlarına arkadaşça yaklaşır, onları desteklerler ve bireysel refahlarını gözetirler. (Wexley and Yukl, 1977). Örgütlerde en değerli kaynağın insan olduğu gerçeğinin kabulüyle, yeni yönetsel yaklaşımlarda insan boyutu öne çıkmaya başlamıştır. İyi güdülenmiş, gelişime açık, verimli iş gören, örgütler için etkililiğin ön koşulu olarak kabul edilmektedir. İnsan kaynağı diğer kaynaklardan farklı olarak, kendisinden beklenenin ötesine geçme yeteneğine sahip olabilmektedir. Bu da, örgütün çalışanlarından sadece yazılı olarak bildirilen görev tanımlarını bekliyor olmaları algısını değiştirmektedir (Yücel, 2006).

Kahn'a göre (1992) özdeşleşme; kişinin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisini iş rollerini gerçekleştirmek yönünde kullanarak, davranışsal anlamda yatırımda bulunması şeklinde kendini gösterir. Sosyal mübadele teorisine göre ise; taraflardan biri karşı taraf için değerli olduğunu düşündüğü maddi olmayan bir şeyi (saygı, destek, övgü, fazladan çaba vb.) ortaya koyduğunda sosyal mübadele başlamış olur. Sosyal mübadeleden elde edilen kazançlar ekonomik mübadelede olduğu gibi maddi olarak ifade edilemezler. Ancak sosyal mübadele teorisinde de ekonomik mübadelede olduğu gibi yapılan katkıların uzun vade de olsa fayda sağlayacağı beklentisi vardır (Demir, 2009).

Jung ve Avolio (1999), ilişki odaklı liderlikten daha ziyade görev odaklı liderler ile çalışanlarda özdeşleşme ve performansın ileri seviyede olacağını, ancak kolektif performansın ilişki odaklı lider ile çalışanlarda daha fazla olacağını ifade etmektedirler. Kohn ve diğerleri (1995); ilişki odaklı liderliğin, görev odaklı liderlikten daha fazla örgütsel özdeşleşmeyi ve iş tatminini etkilediğini belirtmektedirler. Bass ve Avolio (1995), öz yeterlilik kapsamında ilişki odaklı liderlik davranışının takipçilerinin öz yeterlilik algısını artırdığını ve astlarının örgütsel özdeşleşme ve performansına katkı sağladığını ifade etmektedir (Sahertian and Soetjipto, 2011).

Ekvall ve Arvonen (1991, 1994), Lindell ve Rosenquist (1992) ilişki odaklı liderlik ile iş tatmini arasında güçlü ve pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ancak Ekvall (1991), ilişki odaklı liderliğin yüksek seviyede iş tatmini sağlamanın iş ve iş arkadaşları ile bağlantılı olmadığını, değişim odaklı liderliğin ise çalışanların işten memnun olmalarında önemli derecede katkısının olduğunu vurgulamaktadır (Skogstad and Einarsen, 1999). İlişki odaklı liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin alt bileşenlerinin bu etkideki rolü üzerindeki çalışmalara az rastlanmaktadır. Dolayısıyla ilişki odaklı liderliğin örgütsel özdeşleşmenin fiziksel, duygusal ve bilişsel alt bileşenlerini etkileyip etkilemediğinin araştırılması gereği doğmuştur. Bu çerçeveden hareketle, İlişki Odaklı Liderlik ile ÖVD arasındaki doğrudan ilişki ve bu ilişkide Örgütsel Özdeşleşmenin aracılık etkisini incelemek amacıyla oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıda verilmiştir;

H₄; İlişki Odaklı Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme pozitif ilişkilidir.

H₅; İlişki Odaklı Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı pozitif ilişkilidir.

H_{6a}; İlişki Odaklı Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Fiziksel Özdeşleşme aracılığıyla etkiler.

H_{6b}; İlişki Odaklı Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Duygusal Özdeşleşme aracılığıyla etkiler.

H_{6c}; İlişki Odaklı Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Bilişsel Özdeşleşme aracılığıyla etkiler.

5.1.3. Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Lider yöneticinin en önemli işlevlerinden biri takipçilerinin örgütsel amaçları maksimize etmek için ekstra rol davranışlarında bulunmasına katkı sağlamaktır. Bu sebepten dolayıdır ki yönetim/örgüt yazınında liderlik davranışları ile takipçilerin ÖVD'leri arasındaki ilişki farklı bağlamlarda incelenmiştir. Literatürde yapılan taramalarda; hizmetkar liderlik (Bakar and McCann, 2015), etkileşimci liderlik (Tremblay and Gibson, 2016), karizmatik liderlik (Zehir, vd., 2014; Babcock-Roberson and Strickland, 2010), etik liderlik Shin (2012), spiritüel liderlik (Chen and Yang, 2012), destekleyici liderlik (Euwema et. al., 2017) ve dönüşümcü liderlik (Lee et. al., 2013) gibi farklı liderlik türlerinin takipçilerin ÖVD'lerini olumlu bir şekilde etkilediği görülmüştür. Dönüşüm odaklı liderlik ve karizmatik liderlik gibi kavramsal boyutta benzerlik gösteren (Yukl et. al., 2012) liderlik türlerinin ÖVD ile anlamlı ilişkilerinin bulunması ve değişim odaklı liderliğin taşıdığı takipçileri destekleyici özellikler bu liderlik türünün ÖVD üzerinde etkili olabileceğine işaret etmektedir.

Örgüt ve kurumlarda çalışanların önerilerde bulunması ve bunların uygulanması, iş çevresindeki statükonun değiştirilmesi için arzu edilen bir durumdur. Böylece yeni fikirlere açık olma politikası örgütte önem kazanacak, personelin değişime uyum sağlamasında istekliliğe imkan tanıyacaktır (Seppala et. al., 2012). Choi (2007) yaratıcı ortam ve güçlü vizyonun çalışanların değişim için sorumluluğunu

ve sosyal güçlendirmesini artırdığını ve bunun da değişim odaklı liderliğin bir sonucu olduğunu vurgulamaktadır. Bunun sonucunda sorumluluk alma, işte yardımlaşma, performansı zenginleştirmeye yönelik davranışlar, değişimin kabullenmesinden dolayı işten ayrılmaların azalması, örgütün başarısını artırmaya yönelik davranışların artacağı söylenebilir (De Dreu and Nauta, 2009). ÖVD'nin içinde barındırdığı bu ekstra rol davranışları değişim odaklı liderlik davranışları ile ortaya çıkarılmalı ve desteklenmelidirler.

Ortega ve diğerleri (2014), sağlık sektöründe yaptıkları çalışmalarında değişim odaklı liderliğin psikolojik güven ve takım performansını olumlu bir şekilde etkilediğini göstermişlerdir. Gil ve diğerleri (2005), değişim odaklı liderliğin takım iklimi aracılığıyla performans ve iş tatminini anlamlı olarak etkilediğini iddia etmektedirler. Moldogaziev ve Silvia (2015) ise değişim odaklı liderliğin çalışanların duygusal bağlılıklarını anlamlı olarak etkilediğini savunmaktadırlar. ÖVD ile yakından ilişkili kavramlar olan performans, güven, tatmin ve bağlılığın değişim odaklı liderlik ile ilişkili olmaları ÖVD ile değişim odaklı liderliğin birbiri ile ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte bu ilişki doğrudan mı yoksa dolaylı yollarla mı olacağı üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur.

Benzer liderlik türlerinden dönüşümcü liderliğin ÖVD'yi pozitif yönde etkilediği literatürde yaygın bir şekilde gözlenmektedir (El Majid and Cohen, 2015; Vigoda-Gadot, 2007; Çelik, 1998; Çetin, vd., 2012). Aracı etkilere bakıldığında ise; iş kalitesi (Carter 2012), araçsallık (Jiao et. al., 2011), psikolojik güçlendirme (Lee et. al., 2013), politik davranış (Vigoda-Gadot, 2007) gibi bireysel ve örgütsel bazı değişkenlerin bu dönüşümcü liderlik ile ÖVD arasında aracı etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Gil ve diğerleri (2005) ve Khuong ve Hoang (2015) değişim odaklı liderlik ile ÖVD gibi bireysel davranış tarzları ile değişim odaklı liderlik arasında ilişkilerde aracılık etkilerinin incelenmesini önermişlerdir. Carasco-Saul ve diğerleri (2014), yaptıkları literatür incelemesi çalışmasında dönüşümcü liderliğin özdeşleşmeyi ÖVD üzerindeki etkilerini araştırmış ve çalışanların ekstra rol davranışı göstermelerinde özdeşleşmenin aracı rolü söz konusu olduğunu iddia etmişlerdir. Babcock-Roberson ve Strickland (2010) ve Breevaart ve diğerleri (2016) ise örgütsel özdeşleşmenin

karizmatik ve dönüşümcü liderlik gibi değişim odaklılığa benzer liderlik tarzları ile ÖVD ve bireysel çıktılar arasındaki ilişkide aracı rolünün olduğu göstermişlerdir. Değişim odaklı liderlik ortak vizyon aşılama ve yüksek motivasyon sağlama gibi özellikleri ile takipçilerin örgütleri ile özdeşleşmelerini sağlayarak onların ÖVD göstermelerine imkan tanıyabilme potansiyeline sahiptir.

Değişim odaklı liderin etkileyici olması, ilişkilere önem vermesi, vizyon aşılması gibi özellikleri sebebiyle örgütsel davranış kavramları ile ilişkisi farklı bağlamlarda pek çok araştırmacı tarafında incelenmiştir. Khuong ve Hoang (2015), denetçiler üzerinde yaptığı çalışmasında değişim odaklı liderliğin motivasyon artırıcı etkisini ortaya koymuştur. Skogstad ve Einarsen (1999), değişim odaklı liderlerin takipçilerinin iş tatminleri üzerinde anlamlı etkileri olduğu ampirik bulgulara dayalı olarak iddia ederken, Taş ve Önder (2010) ise aksini söylemektedirler. Yine Skogstad ve Einarsen (1999), çalışmalarında değişim odaklı liderliğin farklı örneklem düzeylerinde örgütsel bağlılığı etkilediğini belirtmektedirler. Moldogaziev ve Silvia (2015) ise örgütsel bağlılığın arzu edilen türü olan duygusal bağlılık üzerinde değişim odaklı liderliğin olumlu sonuçlar doğurduğunu vurgulamıştır.

Kahn (1990) özdeşleşmeyi bireyin kendisini, görev davranışlarını gerçekleştirmeye vererek bunlar üzerinden tanımlaması şeklinde açıklamaktadır. Kişiler işiyle ve diğer bireylerle bağlar kurarlar. Fiziksel, bilişsel, duygusal yönleri ile iştedir ve aktif olarak görev yaparlar. Özdeşleşen bireyler enerjilerini; fiziksel, bilişsel ve duygusal çabaya yöneltirler. Bütün benlikleri ile aktif ve tam bir iş performansı sergilerler (Rich et. al., 2010). Kahn'a göre (1992) özdeşleşme; kişinin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisini iş rollerini gerçekleştirmek yönünde kullanarak, davranışsal anlamda yatırımda bulunması şeklinde kendini gösterir. Özdeşleşen bireyler, fiziksel özdeşim olarak enerjilerini işlerine vererek yoğun bir şekilde ve bütün gücü ile çalışır. Bilişsel özdeşim olarak sadece işlerine odaklanırlar, dikkatli davranırlar ve işlerini özenle yaparlar. Duygusal özdeşim olarak işlerine ilgi duyarlar, keyif alırlar, gurur duyarlar ve olumlu duygular hissederler (Rich et. al., 2010).

Literatürde değişim odaklı liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerinin yeteri kadar çalışılmadığı görülmüştür. Buna karşılık dönüşümcü liderlik ile örgütsel

özdeşleşme ilişkisinin daha yoğun bir şekilde incelendiği gözlenmiştir. Dönüşümcü liderliğin doğasında var olan rutin dışı eylemler, değişimin yönünü belirleme ve bu doğrultuda motive etme (Eisenbach et. al., 1999) gibi davranış kalıpları bu liderlik tipi ile değişim odaklı liderliğin literatürde bir birine yakın liderlik davranışları olarak görülmesi sonucunu doğurmaktadır. Var olanın ötesini hedefleyen, değişim kurgulayan yapısı ve daha iyi bir gelecek idealine dayanan bir vizyon anlayışına sahip olması sebebiyle pek çok araştırmacı (Yukl et. al., 2012; Detert and Burris, 2007) dönüşümcü liderliği değişim odaklı liderliğin bir türü olarak ele almışlardır.

Dönüşümcü liderlik ile özdeşleşme arasındaki ilişkinin yoğun bir şekilde incelenmiş olması, değişim odaklı liderliğin de örgütsel özdeşleşme üzerinde muhtemel olumlu bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir. Ayrıca yukarıda bahsedildiği gibi değişim odaklı liderlik iş tatmini, örgütsel bağlılık ve motivasyon gibi pek çok örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkili bir liderlik türüdür. Dolayısıyla değişim odaklı liderliğin ÖVD ile doğrudan ilişkisi ve örgütsel özdeşleşmenin fiziksel, duygusal ve bilişsel alt bileşenlerinin bu etkideki rolünün araştırılması gereği doğmuştur. Bu çerçeveden hareketle, Değişim Odaklı Liderlik ile ÖVD arasındaki doğrudan ilişki ve bu ilişkide Örgütsel Özdeşleşmenin aracılık etkisini incelemek amacıyla oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıda verilmiştir.

H₇; Değişim Odaklı Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme pozitif ilişkilidir.

H₈; Değişim Odaklı Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı pozitif ilişkilidir.

H_{9a}; Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Fiziksel Özdeşleşme aracılığıyla etkiler.

H_{9b}; Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Duygusal Özdeşleşme aracılığıyla etkiler.

H_{9c}; Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Bilişsel Özdeşleşme aracılığıyla etkiler.

Çalışmamızda, Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişki de incelenmiştir. ÖVD örgütlerde arzu edilen bir durumdur ve

örgütle özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların standart iş tanımlarında yer almayan ekstra rol davranışları göstermeleri ve ÖVD'ye karşılık gelen mental bir bakış açısı geliştirmesi beklenmektedir (Rich et. al., 2010). Dışlanma gibi olumsuz durumlarda bile örgütleri ile özdeşleşmiş çalışanların ÖVD gösterebilmeleri mümkün olmaktadır (Wu et. al., 2016).

Literatürde yer alan çalışmalar; satışıçılar (Haynie et. al., 2016), yöneticiler (Rich et. al., 2010), mavi yakalı çalışanlar (Karacabey ve İşcan, 2007), sağlık çalışanları (Tokgöz ve Seymen, 2013) gibi farklı örneklemlerde örgütsel özdeşleşmenin ÖVD üzerinde anlamlı etkileri olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte eğitim sektöründe bu alanda çalışmaların yetersiz olması ve literatürdeki çalışmaların örgütsel özdeşleşmenin fiziksel, duygusal ve bilişsel alt boyutlarını ele almamış olmaları, bizleri eğitim sektörü örneğinde örgütsel özdeşleşmenin alt boyutlarının ÖVD üzerindeki etkisini araştırmaya yöneltmiştir. İlgili araştırma hipotezleri şu şekildedir;

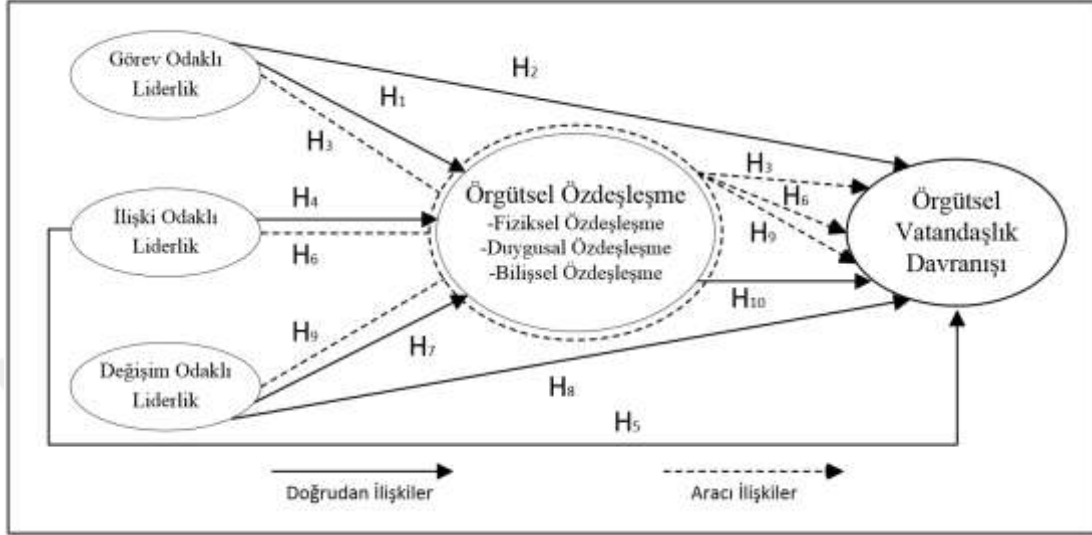
H_{10a}; Fiziksel Özdeşleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı pozitif ilişkilidir.

H_{10b}; Duygusal Özdeşleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı pozitif ilişkilidir.

H_{10c}; Bilişsel Özdeşleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı pozitif ilişkilidir.

5.1.4. Araştırma Modeli

Araştırma ana hipotezlerini gösteren araştırma modeli şekil 5.1'de yer almaktadır.



Şekil 5.1: Araştırma Modeli

5.2. Araştırma Metodu

Araştırma verilerinin toplanmasında yüz yüze ve bireysel anket yönteminden faydalanılmıştır. Ölçek geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması ve araştırma ölçeklerini oluşturan soruların öngörülen faktör yapısını oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak için keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ardından araştırma modelinde yer alan doğrudan hipotezler korelasyon analizleri ile aracı hipotezler ise yapısal eşitlik modellemesi tekniği ile test edilmiştir. Analizlerde SPSS ve AMOS paket programları kullanılmıştır.

5.2.1. Örneklem ve Kullanılan Ölçekler

Ankete 4 kamu okulunda görev yapan toplam 310 öğretmen, personel ve yönetici katılmıştır. Katılımcılardan (%47,84)'ü personel, (%42,7)'si orta düzey yönetici, (%71,9)'ü 30-40 yaş arası, (%51,3)'ü yüksek lisanlı ve (%60,9)'u bu iş yerinde (0-10) yıl arası görev yapmaktadır.

Tablo 5.1: Katılımcılara Ait Demografik Veriler

DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER		SIKLIK	GEÇERLİ YÜZDE
ÇALIŞTIĞI DEPARTMAN	Öğretmen	63	20,93
	Yönetici ve Öğrenci işleri	94	31,23
	Personel	144	47,84
UNVAN STATÜ	Üst Düzey Yönetici	6	2,05
	Orta Düzey Yönetici	125	42,66
	Alt Düzey	50	17,06
	Diğer	111	37,88
YAŞ	30'dan küçük	42	19,35
	30-40 arası	157	71,89
	41 ve üzeri Yaş	18	7,83
EĞİTİM DURUMU	Üniversite	137	45,67
	Yüksek Lisans	154	51,33
	Doktora	8	2,67
BULUNDUĞU İŞLETMEDE ÇALIŞMA SÜRESİ	0-10	142	60,94
	11-20	68	29,18
	21 ve üzeri Yıl	22	9,44

Araştırmada kullanılan ölçeklerden liderlik türleri ölçeği Yukl (2002), örgütsel vatandaşlık davranışı Podsakoff ve MacKenzie (2000) ve örgütsel özdeşleşme ölçeği Rich, Lepine ve Crawford (2010) tarafından geliştirilmiştir.

5.2.2. Ölçüm Araçları Geçerlik ve Güvenilirleri

Araştırma değişkenlerinin ölçülmesi amacıyla kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin araştırılması amacıyla keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Araştırma değişkenlerini temsil eden soru adetlerinin fazla olması sebebiyle faktör analizleri araştırma modelindeki üç ana değişken –Liderlik türleri, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir.

5.2.2.1. Liderlik Türleri Ölçeği

Liderlik türleri ölçeğinin katılımcılar tarafından ne ölçüde ve kaç farklı alt boyutta algılandığını ortaya koymak için Temel Bileşenler Analizi tahmin yöntemi ve Promax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Söz konusu ölçek 33 sorudan oluşmaktadır.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,964 ile arzu edilen düzey olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için *anti-image correlation* matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50 den büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu ortaya koyulmuştur (Hair et. al., 2010).

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,5 olarak alınmıştır (Hair et. al., 2010). Ölçek alt boyutlarından Görev Odaklı Liderlik faktörünün iki sorusu yanlış faktöre yüklenme, bir sorusu düşük faktör yükü, İlişki Odaklı Liderlik faktörünün iki sorusu düşük faktör yükü, Değişim Odaklı Liderlik faktörünün bir sorusu yanlış faktöre yüklenme sebeplerinden dolayı ölçek dışına atılmıştır. Oluşan faktör bileşeninin toplam açıklanan varyans düzeyi yaklaşık olarak % 67 çıkmıştır. Faktör analizi sonucu ortaya çıkan 3 adet alt faktörün Cronbach's Alpha değeri baz alınarak ayrı ayrı faktör güvenilirliklerine bakılmış ve söz konusu değerlerin her bir faktörde kabul edilebilir en alt değer olan 0,70 değerini aştığı gözlenmiştir. Bu da faktörlerin içsel tutarlılığa sahip olduklarını ve güvenilirliklerini ortaya koymaktadır (Hair et. al., 2010). İlgili faktör analizi verilerini içeren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.2: Liderlik Türleri Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerlikleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri			Cronbach's Alpha Değeri
		F 1	F 2	F 3	
Görev Odaklı Liderlik	a1	0,739			0,882
	a2	0,851			
	a3	0,717			
	a4	0,601			
	a5	0,564			
	a6	0,660			
	a7	0,620			
İlişki Odaklı Liderlik	a11		0,798		0,935
	a12		0,829		
	a13		0,637		
	a14		0,829		
	a15		0,597		
	a16		0,617		
	a17		0,596		
a18		0,578			
Değişim Odaklı Liderlik	a22			0,621	0,959
	a23			0,798	
	a24			0,739	
	a25			0,818	
	a26			0,760	
	a27			0,723	
	a28			0,840	
	a29			0,822	
	a30			0,796	
	a31			0,843	
	a32			0,817	
a33			0,693		
Açıklanan Varyans (%)		4,74	7,62	55,09	
Toplam Açıklanan Varyans (%)		67,453			
Notlar: (i) Promax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,964, Bartlett Testi; p<0.001					

Keşifsel faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçeğin doğrulanması amacıyla 310 katılımcıdan elde edilen veri yapısal eşitlik modellemesi tekniği baz alınarak doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinde Maksimum Olabilirlik tahmin yöntemi kullanılmış olup, bu yöntem üç temel varsayıma dayanmaktadır (Hox and Bechger, 1998). Bunlar; örneklemin 200 veri gibi yeterli bir sayıda olması, gözlenen değişkenleri içeren ölçeğin sürekli verilerden oluşması ve verilerin normal dağılıma uygun olması varsayımlarıdır. İlk iki şartın varlığı sağlanmış ve normal dağılım şartı için veri değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık

değerlerine bakılmıştır. Bu değerler +1 –1 arasında olduğu için (Garson, 2012) veri değişkenlerinin normal dağılıma uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

İlgili şartlar sağlandıktan sonra doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş olup analiz sonuçlarını içeren tablo aşağıda yer almaktadır. Bir faktöre ait olan maddelerin faktör yükleri ortalamasının 0,7 nin üzerinde olması istenen durumdur (Hair et. al., 2010) ve araştırmamızda yer alan faktörler için bu şart genel olarak yerine gelmiş vaziyettedir. Düşük olan değişkenler için faktör ortalamasına ve AVE (Average Variance Extracted) değerlerine bakılmış her hangi bir değişkenin atılmasına gerek görülmemiştir.

Tablo 5.3: Liderlik Türleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri

Faktör	Faktör Maddeleri	Faktör Yüğü	Std. Faktör Yüğü	t	P	Composite Reability	AVE
Görev Odaklı Liderlik	a1	1	0,755			0,881	0,519
	a2	0,608	0,472	9,61	***		
	a3	0,879	0,729	12,837	***		
	a4	0,94	0,763	13,507	***		
	a5	0,888	0,715	12,579	***		
	a6	0,884	0,774	13,716	***		
	a7	0,942	0,787	13,97	***		
İlişki Odaklı Liderlik	a11	1	0,829			0,934	0,638
	a12	0,923	0,773	19,902	***		
	a13	1,03	0,799	16,722	***		
	a14	0,973	0,791	16,492	***		
	a15	0,975	0,811	17,129	***		
	a16	1,016	0,791	16,486	***		
	a17	0,905	0,812	17,144	***		
	a18	0,882	0,783	16,24	***		
Değişim Odaklı Liderlik	a22	1	0,719			0,959	0,660
	a23	1,09	0,746	13,067	***		
	a24	1,079	0,817	14,379	***		
	a25	1,222	0,82	14,426	***		
	a26	1,214	0,822	14,462	***		
	a27	1,075	0,81	14,252	***		
	a28	1,235	0,843	14,85	***		
	a29	1,176	0,831	14,628	***		
	a30	1,128	0,804	14,14	***		
	a31	1,135	0,836	14,723	***		
	a32	1,222	0,877	15,473	***		
	a33	1,188	0,811	14,27	***		

$\chi^2/df = 2,368$ ($p < 0,001$), $GFI=0,851$, $TLI=0,930$ $CFI=0,937$, $PNFI=0,809$, $RMSEA=0,067$
 *** $p < 0,001$)

Yapısal eşitlik modellemesinde, teorik modelin istatistiksel olarak anlamlılığını test edebilmek için model uyum iyiliği indeksleri adı verilen değerler

kullanılmaktadır. Çalışmamızda kullanacağımız model uyum iyiliği indeksleri ve bunların kabul edilebilir aralıkları (Hooper et. al., 2008; Schumacker and Lomax, 2004) aşağıda yer almaktadır ;

Tablo 5.4: Araştırmada Kullanılacak Olan Uyum İyiliği İndeksleri

İNDEKS	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
χ^2/df	$1 < \chi^2/df < 3$	$3 < \chi^2/df < 5$
RMSEA	<0.06	<0.07
SRMR	<0.08	
GFI	>0.95	>0.90
NNFI-TLI	>0.95	>0.90
CFI	>0.95	>0.90
PNFI	>0.50 (Diğer uyum iyiliği değerleri 0.90 seviyesindeyken)	

Liderlik türleri ölçeği doğrulayıcı faktör analizi model uyum iyiliği değerleri $\chi^2/df = 2,368$ ($p < 0.001$), $GFI=0,851$, $TLI=0,930$ $CFI=0,937$, $PNFI=0,809$, $RMSEA=0,067$ şeklinde olup genel olarak iyi bir uyumun var olduğu gözlenmiştir.

Faktörlerin geçerlik ve güvenilirliklerini test etmek için AVE (Average Variance Extracted) ve CR (Composite Relability) değerleri kullanılmıştır. AVE değeri 0,5'in CR değeri ise 0,6'nın üzerinde olduğu zaman ilgili faktörün geçerlik ve güvenilirliğinin sağlandığını söylemek mümkün olmaktadır (Fornell and Larcker, 1981; Bagozzi and Yi, 1988). Araştırma faktörlerine ait AVE ve CR değerleri Tablo 5.3'de yer almaktadır. Buna göre faktörlerin geçerlik ve güvenilirliklerinin istenen düzeyde olduğu ortaya koyulmuştur.

Yapılan keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda Liderlik Türleri ölçeğinin katılımcılar tarafından 3 alt boyutta algılandığı ortaya çıkmıştır. Bunlar; Görev Odaklı Liderlik (7 soru), İlişki Odaklı Liderlik (8 soru), Değişim Odaklı Liderlik (12 soru) alt boyutlarıdır.

5.2.2.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Örgütsel Özdeşleşme ölçeğinin katılımcılar tarafından ne ölçüde ve kaç farklı alt boyutta algılandığını ortaya koymak için Temel Bileşenler Analizi tahmin yöntemi ve Promax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Söz konusu ölçek 18 sorudan oluşmaktadır.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,918 ile arzu edilen düzey olan 0,50'nin (Hair et. al., 2010) üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için *anti-image correlation* matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50 den büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu ortaya koyulmuştur.

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,5 olarak alınmıştır (Hair et. al., 2010). Ölçek alt boyutlarından Duygusal Özdeşleşme boyutunun bir sorusu düşük faktör yükü, Bilişsel Özdeşleşme boyutunun bir sorusu düşük faktör yükü, iki sorusu ise yanlış faktöre yüklenme sebeplerinden dolayı ölçek dışına atılmıştır. Oluşan faktör bileşeninin toplam açıklanan varyans düzeyi yaklaşık olarak % 70 çıkmıştır.

Faktör analizi sonucu ortaya çıkan 3 adet alt faktörün Cronbach's Alpha değeri baz alınarak ayrı ayrı faktör güvenilirliklerine bakılmış ve söz konusu değerlerin her bir faktörde kabul edilebilir en alt değer olan 0,70 değerini aştığı gözlenmiştir (Hair et. al., 2010). Bu da faktörlerin içsel tutarlılığa sahip olduklarını ve güvenilirliklerini ortaya koymaktadır. İlgili faktör analizi verilerini içeren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.5: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerlikleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri			Cronbach's Alpha Değeri
		F 1	F 2	F 3	
Fiziksel Özdeşleşme	c7	0,731			0,897
	c8	0,785			
	c9	0,838			
	c10	0,907			
	c11	0,774			
	c12	0,621			
Duygusal Özdeşleşme	c13		0,751		0,875
	c14		0,638		
	c16		0,851		
	c17		0,895		
	c18		0,686		
Bilişsel Özdeşleşme	c22			0,912	0,827
	c24			0,679	
	c21			0,579	
Açıklanan Varyans (%)		51,5761	11,46	6,61	
Toplam Açıklanan Varyans (%)		69,944			
Notlar: (i) Promax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,918, Bartlett Testi; p<0.001					

Keşifsel faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçeğin doğrulanması amacıyla 310 katılımcıdan elde edilen veri yapısal eşitlik modellemesi tekniği baz alınarak doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinde Maksimum Olabilirlik tahmin yöntemi kullanılmış olup, bu yöntem üç temel varsayıma dayanmaktadır (Hox and Bencger, 1998). Bunlar; örneklemin 200 veri gibi yeterli bir sayıda olması, gözlenen değişkenleri içeren ölçeğin sürekli verilerden oluşması ve verilerin normal dağılıma uygun olması varsayımlarıdır. İlk iki şartın varlığı sağlanmış ve normal dağılım şartı için veri değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerler +1 –1 arasında olduğu için (Garson, 2012) veri değişkenlerinin normal dağılıma uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

İlgili şartlar sağlandıktan sonra doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş olup analiz sonuçlarını içeren tablo aşağıda yer almaktadır. Bir faktöre ait olan maddelerin faktör yükleri ortalamasının 0,7 nin üzerinde olması istenen durumdur ve araştırmamızda yer alan faktörler için bu şart genel olarak yerine gelmiş

vaziyettedir. Düşük olan değişkenler için faktör ortalamasına ve AVE değerlerine bakılmış her hangi bir değişkenin atılmasına gerek görülmemiştir.

Tablo 5.6: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri

Faktör	Faktör Maddeleri	Faktör Yüğü	Std. Faktör Yüğü	t	P	Composite Reability	AVE
Fiziksel Özdeşleşme	c7	1	0,789			0,894	0,585
	c8	0,995	0,732	13,518	***		
	c9	0,891	0,686	12,48	***		
	c10	1,054	0,844	16,104	***		
	c11	0,948	0,801	15,101	***		
	c12	0,949	0,727	13,418	***		
Duygusal Özdeşleşme	c13	1	0,768			0,868	0,569
	c14	0,939	0,816	14,465	***		
	c16	0,928	0,749	13,123	***		
	c17	0,927	0,72	12,53	***		
	c18	0,982	0,714	12,507	***		
Bilişsel Özdeşleşme	c22	1	0,728			0,828	0,617
	c24	0,981	0,811	13,203	***		
	c21	1,019	0,814	13,25	***		

$X^2/df = 2,239$ ($p < 0,001$), $GFI=0,926$, $TLI=0,956$ $CFI=0,965$, $PNFI=0,743$, $RMSEA=0,063$

*** $p < 0,001$)

Örgütsel Özdeşleşme ölçeği doğrulayıcı faktör analizi model uyum iyiliği değerleri $X^2/df = 2,239$ ($p < 0,001$), $GFI=0,926$, $TLI=0,956$ $CFI=0,965$, $PNFI=0,743$, $RMSEA=0,063$ şeklinde olup genel olarak iyi bir uyumun var olduğu gözlenmiştir.

Faktörlerin geçerlik ve güvenilirliklerini test etmek için AVE (Average Variance Extracted) ve CR (Composite Relability) değerleri kullanılmıştır. AVE değeri 0,5'in CR değeri ise 0,6'nın üzerinde olduğu zaman ilgili faktörün geçerlik ve güvenilirliğinin sağlandığını söylemek mümkün olmaktadır (Fornell and Larcker, 1981; Bagozzi and Yi, 1988). Araştırma faktörlerine ait AVE ve CR değerleri Tablo 5.6'da yer almaktadır. Buna göre faktörlerin geçerlik ve güvenilirliklerinin istenen düzeyde olduğu ortaya koyulmuştur.

Yapılan keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda Örgütsel Özdeşleşme ölçeğinin katılımcılar tarafından 3 alt boyutta algılandığı ortaya

çıkıştır. Bunlar; Fiziksel Özdeşleşme (6 soru), Duygusal Özdeşleşme (5 soru), Bilişsel Özdeşleşme (3 soru) alt boyutlarıdır.

5.2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

ÖVD ölçeğinin katılımcılar tarafından ne ölçüde ve kaç farklı alt boyutta algılandığını ortaya koymak için Temel Bileşenler Analizi tahmin yöntemi ve Promax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Söz konusu ölçek 24 sorudan oluşmaktadır.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,918 ile arzu edilen düzey olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için *anti-image correlation* matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50 den büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu ortaya koyulmuştur.

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,5 olarak alınmıştır (Hair et. al., 2010). Ölçek alt boyutlarından Vicdanlılık boyutuna ait sorular katılımcılar tarafından yeterli ölçüde algılanmadığı için farklı faktör bileşenlerine yüklenmiş ya da faktör yükleri düşük çıkmıştır. Bu sebepten Vicdanlılık boyutuna ait 5 soru araştırma dışında bırakılmıştır. Diğer boyutlardan Özgecilik boyutunun iki sorusu düşük faktör yükü, bir sorusu ise yanlış faktöre yüklenme, Sivil Erdem boyutunun bir sorusu düşük faktör yükü, bir sorusu ise yanlış faktöre yüklenme sebeplerinden dolayı ölçek dışına atılmıştır. Oluşan faktör bileşeninin toplam açıklanan varyans düzeyi yaklaşık olarak % 71 çıkmıştır. Faktör analizi sonucu ortaya çıkan 4 adet alt faktörün Cronbach's Alpha değeri baz alınarak ayrı ayrı faktör güvenilirliklerine bakılmış ve söz konusu değer her bir faktörde kabul edilebilir en alt değer olan 0,70 değerini aştığı gözlenmiştir. Bu da faktörlerin içsel tutarlılığa sahip olduklarını ve güvenilirliklerini ortaya koymaktadır.

İlgili faktör analizi verilerini içeren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.7: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerlikleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri				Cronbach's Alpha Değeri
		F 1	F 2	F 3	F 4	
Özgecilik	b3	0,657				0,858
	b4	0,822				
	b5	0,891				
	b7	0,660				
Nezaket	b8		0,749			0,837
	b9		0,787			
	b10		0,935			
Centilmenlik	b17			0,701		0,789
	b18			0,759		
	b19			0,719		
	b20			0,654		
Sivil Erdem	b22				0,863	0,819
	b23				0,844	
	b24				0,719	
Açıklanan Varyans (%)		46,69	13,47	5,11	5,96	
Toplam Açıklanan Varyans (%)		71,231				
Notlar: (i) Promax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,918 Bartlett Testi; p<0.001						

Keşifsel faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçeğin doğrulanması amacıyla 310 katılımcıdan elde edilen veri yapısal eşitlik modellemesi tekniği baz alınarak doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinde Maksimum Olabilirlik tahmin yöntemi kullanılmış olup, bu yöntem üç temel varsayıma dayanmaktadır (Hox and Bencger, 1998). Bunlar; örneklemin 200 veri gibi yeterli bir sayıda olması, gözlenen değişkenleri içeren ölçeğin sürekli verilerden oluşması ve verilerin normal dağılıma uygun olması varsayımlarıdır. İlk iki şartın varlığı sağlanmış ve normal dağılım şartı için veri değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerler +1 –1 arasında olduğu için (Garson, 2012) veri değişkenlerinin normal dağılıma uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

İlgili şartlar sağlandıktan sonra doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş olup analiz sonuçlarını içeren tablo aşağıda yer almaktadır. Bir faktöre ait olan maddelerin faktör yükleri ortalamasının 0,7 nin üzerinde olması istenen durumdur

(Hair et. al., 2010) ve araştırmamızda yer alan faktörler için bu şart genel olarak yerine gelmiş vaziyettedir. Düşük olan değişkenler için faktör ortalamasına ve AVE değerlerine bakılmış her hangi bir değişkenin atılmasına gerek görülmemiştir.

Tablo 5.8: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri

Faktör	Faktör Maddeleri	Faktör Yüğü	Std. Faktör Yüğü	t	P	Composite Reliability	AVE
Özgeçilik	b3	1	0,783			0,858	0,6
	b4	1,034	0,788	14,351	***		
	b5	1,028	0,76	13,757	***		
	b7	1,012	0,771	13,992	***		
Nezaket	b8	1	0,793			0,837	0,63
	b9	0,977	0,815	14,603	***		
	b10	0,906	0,776	13,879	***		
Centilmenlik	b17	1	0,712			0,807	0,51
	b18	1,002	0,626	10,066	***		
	b19	1,014	0,755	12,005	***		
	b20	0,911	0,71	11,343	***		
Sivil Erdem	b22	1	0,73			0,82	0,6
	b23	0,988	0,786	12,673	***		
	b24	1,018	0,813	13,015	***		

X²/df = 2,111 (p<0.001), GFI=0,938 TLI=0,954 CFI=0,965, PNFI=0,710, RMSEA=0,060

***p<0,001

ÖVD ölçeği doğrulayıcı faktör analizi model uyum iyiliği değerleri X²/df = 2,111 (p<0.001), GFI=0,938 TLI=0,954 CFI=0,965, PNFI=0,710, RMSEA=0,060 şeklinde olup genel olarak iyi bir uyumun var olduğu gözlenmiştir.

Faktörlerin geçerlik ve güvenilirliklerini test etmek için AVE (Average Variance Extracted) ve CR (Composite Reliability) değerleri kullanılmıştır. AVE değeri 0,5'in CR değeri ise 0,6'nın üzerinde olduğu zaman ilgili faktörün geçerlik ve güvenilirliğinin sağlandığını söylemek mümkün olmaktadır (Fornell and Larcker, 1981; Bagozzi and Yi, 1988). Araştırma faktörlerine ait AVE ve CR değerleri Tablo 5.8'de yer almaktadır. Buna göre faktörlerin geçerlik ve güvenilirliklerinin istenen düzeyde olduğu ortaya koyulmuştur.

Yapılan keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ÖVD ölçeğinin katılımcılar tarafından 4 alt boyutta algılandığı ortaya çıkmıştır. Bunlar; Özgeçilik (4 soru), Nezaket (3 soru), Centilmenlik (4 soru) Sivil Erdem (3 Soru) alt boyutlarıdır.

5.3. Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi amacıyla Korelasyon analizi uygulanmıştır. İlgili değişkenlere ait Pearson Korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 5.9: Araştırma Değişkenlerine Yönelik Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ort.	Std. Sp.	1	2	3	4	5	6	7
1 Görev Odaklı Liderlik	3,99	0,73	1						
2 İlişki Odaklı Liderlik	3,78	0,87	,692***	1					
3 Değişim Odaklı Liderlik	3,64	0,89	,633***	,808***	1				
4 Fiziksel Özdeşleşme	4,11	0,65	,438***	,430***	,391***	1			
5 Duygusal Özdeşleşme	4,06	0,71	,493***	,497***	,469***	,577***	1		
6 Bilişsel Özdeşleşme	3,96	0,71	,345***	,424***	,399***	,642***	,655***	1	
7 ÖVD	4,09	0,57	,612***	,593***	,559***	,655***	,639***	,578***	1

***p<0,001

Korelasyon katsayısı iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi verir ve katsayı -1 ile +1 arasında değişir. Korelasyon katsayısı hesaplandığında sıfıra yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin varlığını, -1 ve +1'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bununla birlikte negatif değerler iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif değerler ise aynı yönlü ilişki olduğunu gösterir (Field, 2009). Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırma değişkenleri arasında yeterli düzeyde ilişkinin var olduğu ve bu ilişkilerin istatistikî açıdan yorumlanabilir olduğu gözlenmiştir.

5.4.Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla her bir faktöre düşen maddelerin aritmetik ortalamaları alınarak oluşturulan değişkenler kullanılmıştır. ÖVD'yi oluşturan dört değişken bir gizil değişkene bağlanarak araştırma bağımsız değişkenlerinin ÖVD üzerindeki etkileri bütüncül olarak incelenmiştir. ÖVD ölçüm modelinin her bir modelde geçerlik ve güvenilirlik değerlerini sağladığı görülmüştür.

Oluşan gözlenen ve gizil değişkenler üzerinden yapısal eşitlik modelleri geliştirilerek hipotezler test edilmiştir.

5.4.1. Görev Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD İlişkisi

Görev Odaklı Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki doğrudan ilişkileri test etmek için oluşturulan hipotezler şöyledir;

H₁; Görev Odaklı Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme pozitif ilişkilidir.

H₂; Görev Odaklı Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı pozitif ilişkilidir.

Değişkenler arası korelasyon analizine göre Tablo 5.9'da görev odaklı liderlik ile fiziksel özdeşleşme ($r: 0,438$ $p<0,001$), duygusal özdeşleşme ($r: 0,493$ $p<0,001$) ve bilişsel özdeşleşme ($r: 0,345$ $p<0,001$) arasında pozitif bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Yine görev odaklı liderlik ile ÖVD arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ($r: 0,612$ $p<0,001$). Buna göre H₁ ve H₂ desteklenmiştir.

Görev Odaklı Liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide Örgütsel Özdeşleşmenin aracılık etkisini incelemek amacıyla oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıda verilmiştir;

H_{3a}; Görev Odaklı Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Fiziksel Özdeşleşme aracılığıyla etkiler.

H_{3b}; Görev Odaklı Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Duygusal Özdeşleşme aracılığıyla etkiler.

H_{3c}; Görev Odaklı Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Bilişsel Özdeşleşme aracılığıyla etkiler.

Söz konusu araştırma hipotezlerinin test edilmesi için gerçekleştirilen yapısal eşitlik modelinin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 5.10: Görev Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD İlişkisi Hipotez Testleri

	Model 1	Model 2			ÖVD
	ÖVD	Fiziksel Özdeşleşme	Duygusal Özdeşleşme	Bilişsel Özdeşleşme	
Görev Odaklı Liderlik	0.711*** (13.846)	0.438*** (8.556)	0.493*** (9.953)	0.345*** (6.461)	0.415*** (6.364)
Fiziksel Özdeşleşme					0.360*** (6.219)
Duygusal Özdeşleşme					0.240*** (4.048)
Bilişsel Özdeşleşme					0.113 ns (1.905)

Model uyum iyiliği değerleri;
Model 2; $\chi^2/df = 3,617$, $GFI=0,969$, $TLI=0,944$, $CFI=0,978$, $NFI=0,970$, $SRMR=0,037$
Standardize yükler ve parantez içinde t tablo değerleri raporlanmıştır. *** $p<0,001$

Örgütsel özdeşleşme boyutlarının olası aracılık etkilerinin incelenmesi için Baron ve Kenny (1986) ile Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen yol analizine dayalı bir dizi regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 10). Aracı değişkenlerin modele dahil edilmediği Model 1'e göre görev odaklı liderlik ÖVD'yi pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir (β ; 0.711, $p<0,001$).

Aracı değişkenler model dahil edildiğinde (Model 2) görev odaklı liderlik fiziksel özdeşleşmeyi (β ; 0.438, $p<0,001$), duygusal özdeşleşmeyi (β ; 0.493, $p<0,001$) ve bilişsel özdeşleşmeyi (β ; 0.345, $p<0,001$) pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bununla birlikte, fiziksel özdeşleşme (β ; 0.360, $p<0,001$) ve duygusal özdeşleşme (β ; 0.240, $p<0,001$) ÖVD'yi pozitif ve anlamlı olarak etkilerken bilişsel özdeşleşmenin ÖVD'yi etkilemediği ortaya çıkmıştır. Bağımsız değişken olan görev odaklı liderliğin bağımlı değişken olan ÖVD üzerindeki etkisi ortadan kalkmayıp önemli ölçüde azalmıştır (β ; 0.415, $p<0,001$). Baron ve Kenny (1986) ya göre kısmi aracılık etkisinden söz etmek mümkündür fakat bu etki fiziksel ve duygusal özdeşleşme yoluyla gerçekleşmiş olup, bilişsel özdeşleşme ÖVD'yi etkilemediği için aracılık rolünde etkisi bulunmamaktadır.

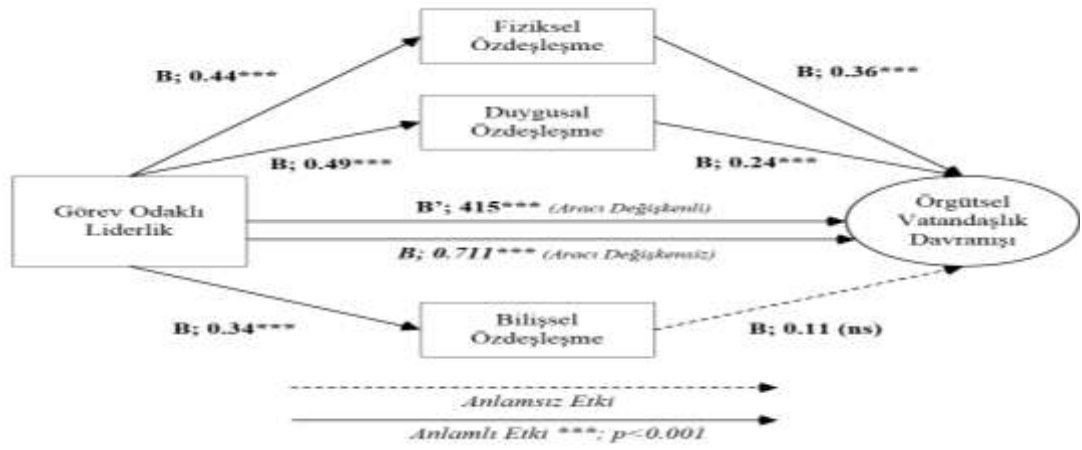
Aracılık etkisinin geçerliliği ölçmek için "Bootstrap" yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde görev odaklı liderliğin özdeşleşme yoluyla ÖVD değişkeni üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmış (Preacher and Hayes, 2008) ve yüzde 95 güven düzeyinde anlamlı dolaylı etkinin ($\beta=0,315$; $p<0,001$) varlığı sebebiyle aracılık etkisinin geçerli olduğu görülmüştür (Tablo 11).

Tablo 5.11: Dolaylı Etkilerin Araştırılması

Dolaylı Etki			
Bağımsız Değişken	Std. B	Güven Aralıkları	
		Düşük	Yüksek
Görev Odaklı Liderlik	0.315***	0.250	0.388

Bağımlı Değişken; ÖVD
Aracı Değişkenler; Duygusal ve Fiziksel Özdeşleşme
5000 Bootstrap Örnekleme, %95 Güven Düzeyi, ***p<0.001

Bu sonuçlara göre H_{3a} ve H_{3b} desteklenirken H_{3c} reddedilmiştir. Yani fiziksel ve duygusal özdeşleşmenin görev odaklı liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçları şekil 5.2’de yer almaktadır;



Şekil 5.2: Görev Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD ilişkisi

5.4.2. İlişki Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD ilişkisi

İlişki Odaklı Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki doğrudan ilişkileri test etmek için oluşturulan hipotezler şöyledir;

H₄; İlişki Odaklı Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme pozitif ilişkilidir.

H₅; İlişki Odaklı Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı pozitif ilişkilidir.

Değişkenler arası korelasyon analizine göre Tablo 5.9’da ilişki odaklı liderlik ile fiziksel özdeşleşme (r: 0,430 p<0,001), duygusal özdeşleşme (r: 0,497 p<0,001) ve bilişsel özdeşleşme (r: 0,424 p<0,001) arasında pozitif bir ilişkinin olduğu

gözlenmiştir. Buna ek olarak ilişki odaklı liderlik ile ÖVD arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ($r: 0,593$ $p<0,001$). Buna göre H_4 ve H_5 desteklenmiştir.

İlişki Odaklı Liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide Örgütsel Özdeşleşmenin aracılık etkisini incelemek amacıyla oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıda verilmiştir;

H_{6a} ; İlişki Odaklı Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Fiziksel Özdeşleşme aracılığıyla etkiler.

H_{6b} ; İlişki Odaklı Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Duygusal Özdeşleşme aracılığıyla etkiler.

H_{6c} ; İlişki Odaklı Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Bilişsel Özdeşleşme aracılığıyla etkiler.

Söz konusu araştırma hipotezlerinin test edilmesi için gerçekleştirilen yapısal eşitlik modelinin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 5.12: İlişki Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD İlişkisi Hipotez Testleri

	Model 1	Model 2			
	ÖVD	Fiziksel Özdeşleşme	Duygusal Özdeşleşme	Bilişsel Özdeşleşme	ÖVD
İlişki Odaklı Liderlik	0.626*** (9.269)	0.430*** (8.361)	0.497*** (10.077)	0.424*** (8.224)	0.311*** (6.066)
Fiziksel Özdeşleşme					0.339*** (7.737)
Duygusal Özdeşleşme					0.257*** (4.303)
Bilişsel Özdeşleşme					0.119* (2.000)
Model uyum iyiliği değerleri; Model 2; $X^2/df = 4,331$, $GFI=0,959$, $TLI=0,927$, $CFI=0,969$, $NFI=0,960$, $SRMR=0,033$ Standardize yükler ve parantez içinde t tablo değerleri raporlanmıştır. * $p<0.05$ *** $p<0.001$					

Örgütsel özdeşleşme boyutlarının olası aracılık etkilerinin incelenmesi için Baron ve Kenny (1986) ile Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen yol analizine dayalı bir dizi regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 12). Aracı

değişkenlerin modele dahil edilmediği Model 1'e göre ilişki odaklı liderlik ÖVD'yi pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir (β ; 0.626, $p < 0.001$).

Aracı değişkenler model dahil edildiğinde (Model 2) ilişki odaklı liderlik fiziksel özdeşleşmeyi (β ; 0.430, $p < 0.001$), duygusal özdeşleşmeyi (β ; 0.497, $p < 0.001$) ve bilişsel özdeşleşmeyi (β ; 0.424, $p < 0.001$) pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bununla birlikte, fiziksel özdeşleşme (β ; 0.339, $p < 0.001$), duygusal özdeşleşme (β ; 0.257, $p < 0.001$) ve bilişsel özdeşleşme (β ; 0.119, $p < 0.05$) ÖVD'yi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Bağımsız değişken olan ilişki odaklı liderliğin bağımlı değişken olan ÖVD üzerindeki etkisi ortadan kalkmayıp önemli ölçüde azalmıştır (β ; 0.311, $p < 0.001$). Baron ve Kenny (1986) ya göre kısmi aracılık etkisinden söz etmek mümkündür ve bu etki fiziksel, duygusal ve bilişsel özdeşleşme yoluyla gerçekleşmiştir.

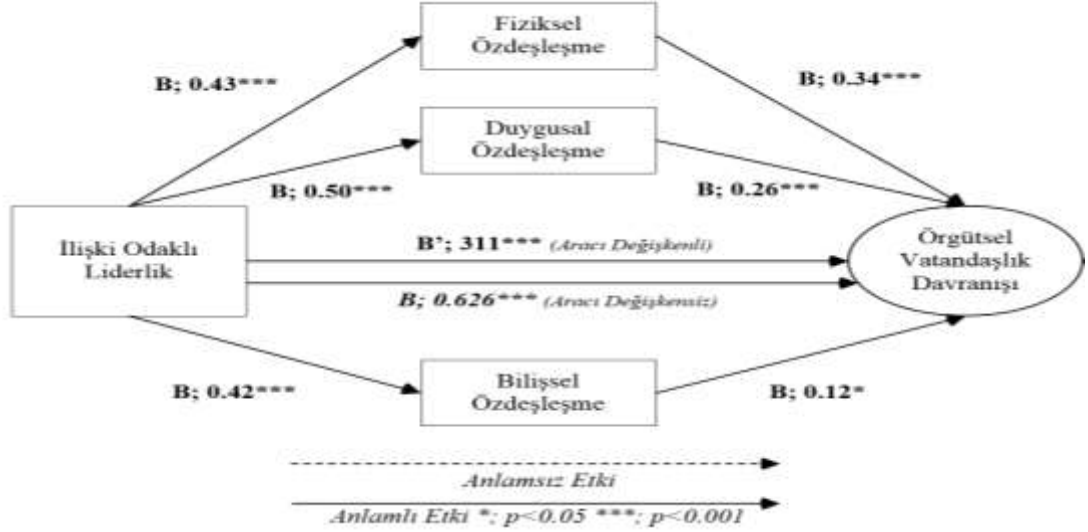
Aracılık etkisinin geçerliliği ölçmek için "Bootstrap" yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde ilişki odaklı liderliğin özdeşleşme yoluyla ÖVD değişkeni üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmış (Preacher & Hayes, 2008) ve yüzde 95 güven düzeyinde anlamlı dolaylı etkinin ($\beta = 0,324$; $p < 0,001$) varlığı sebebiyle aracılık etkisinin geçerli olduğu görülmüştür (Tablo 13).

Tablo 5.13: Dolaylı Etkilerin Araştırılması

Dolaylı Etki			
Bağımsız Değişken	Std. B	Güven Aralıkları	
		Düşük	Yüksek
İlişki Odaklı Liderlik	0.324***	0.251	0.400

Bağımlı Değişken; ÖVD
Aracı Değişkenler; Duygusal, Fiziksel ve Bilişsel Özdeşleşme
5000 Bootstrap Örnekleme, %95 Güven Düzeyi, *** $p < 0.001$

Bu sonuçlara göre H_{6a} , H_{6b} ve H_{6c} desteklenmiştir. Yani fiziksel, duygusal ve bilişsel özdeşleşmenin ilişki odaklı liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçları şekil 5.3'de yer almaktadır;



Şekil 5.3: İlişki Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD İlişkisi

5.4.3. Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD İlişkisi

Değişim Odaklı Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki doğrudan ilişkileri test etmek için oluşturulan hipotezler şöyledir;

H₇; Değişim Odaklı Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme pozitif ilişkilidir.

H₈; Değişim Odaklı Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı pozitif ilişkilidir.

Değişkenler arası korelasyon analizine göre Tablo5.9’da değişim odaklı liderlik ile fiziksel özdeşleşme ($r: 0,391$ $p < 0,001$), duygusal özdeşleşme ($r: 0,469$ $p < 0,001$) ve bilişsel özdeşleşme ($r: 0,399$ $p < 0,001$) arasında pozitif bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Buna ek olarak değişim odaklı liderlik ile ÖVD arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ($r: 0,559$ $p < 0,001$). Buna göre H₇ ve H₈ desteklenmiştir.

Değişim Odaklı Liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide Örgütsel Özdeşleşmenin aracılık etkisini incelemek amacıyla oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıda verilmiştir;

H_{9a}; Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Fiziksel Özdeşleşme aracılığıyla etkiler.

H_{9b}; Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Duygusal Özdeşleşme aracılığıyla etkiler.

H_{9c}; Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Bilişsel Özdeşleşme aracılığıyla etkiler.

Söz konusu araştırma hipotezlerinin test edilmesi için gerçekleştirilen yapısal eşitlik modelinin sonuçları tablo 5.14’de yer almaktadır.

Tablo 5.14: Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD İlişkisi Hipotez Testleri

	Model 1	Model 2			ÖVD
	ÖVD	Fiziksel Özdeşleşme	Duygusal Özdeşleşme	Bilişsel Özdeşleşme	
Değişim Odaklı Liderlik	0.601*** (8.841)	0.391*** (7.459)	0.469*** (9.333)	0.399*** (7.647)	0.297*** (5.918)
Fiziksel Özdeşleşme					0.348*** (5.855)
Duygusal Özdeşleşme					0.264*** (4.395)
Bilişsel Özdeşleşme					0.122* (2.029)

Model Uyum iyiliği değeri;
Model 2; $\chi^2/df = 4,173$, $GFI=0,961$, $TLI=0,930$, $CFI=0,970$, $NFI=0,961$, $SRMR=0,037$
Standardize yükler ve parantez içinde t tablo değerleri raporlanmıştır. * $p<0.05$ *** $p<0.001$

Örgütsel özdeşleşme boyutlarının olası aracılık etkilerinin incelenmesi için Baron ve Kenny (1986) ile Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen yol analizine dayalı bir dizi regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 14). Aracı değişkenlerin modele dahil edilmediği Model 1’e göre değişim odaklı liderlik ÖVD’yi pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir (β ; 0. 601, $p<0.001$).

Aracı değişkenler model dahil edildiğinde (Model 2) değişim odaklı liderlik fiziksel özdeşleşmeyi (β ; 0.391, $p<0.001$), duygusal özdeşleşmeyi (β ; 0.469, $p<0.001$) ve bilişsel özdeşleşmeyi (β ; 0.399, $p<0.001$) pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bununla birlikte, fiziksel özdeşleşme (β ; 0.348, $p<0.001$), duygusal özdeşleşme (β ; 0.264, $p<0.001$) ve bilişsel özdeşleşme (β ; 0.122, $p<0.05$) ÖVD’yi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Bağımsız değişken olan değişim odaklı liderliğin bağımlı değişken olan ÖVD üzerindeki etkisi ortadan kalkmayıp önemli ölçüde azalmıştır (β ; 0.297, $p<0.001$). Baron ve Kenny (1986) ya

göre kısmi aracılık etkisinden söz etmek mümkündür ve bu etki fiziksel, duygusal ve bilişsel özdeşleşme yoluyla gerçekleşmiştir.

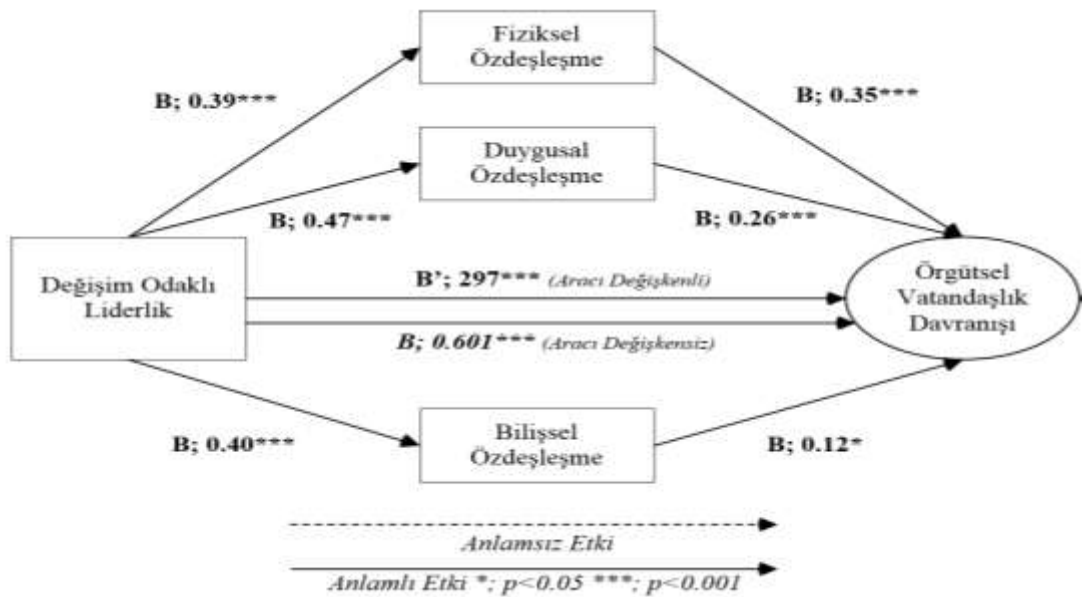
Aracılık etkisinin geçerliliği ölçmek için “Bootstrap” yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde değişim odaklı liderliğin özdeşleşme yoluna ÖVD değişkeni üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmış (Preacher and Hayes, 2008) ve yüzde 95 güven düzeyinde anlamlı dolaylı etkinin ($\beta=0,334$; $p<0,001$) varlığı sebebiyle aracılık etkisinin geçerli olduğu görülmüştür (Tablo 15).

Tablo 5.15: Dolaylı Etkilerin Araştırılması

Bağımsız Değişken	Dolaylı Etki		
	Std. B	Güven Aralıkları	
		Düşük	Yüksek
Değişim Odaklı Liderlik	0.334***	0.266	0.403

Bağımlı Değişken; ÖVD
Aracı Değişkenler; Duygusal, Fiziksel ve Bilişsel Özdeşleşme
5000 Bootstrap Örneklemi, %95 Güven Düzeyi, *** $p<0.001$

Bu sonuçlara göre H_{9a} , H_{9b} ve H_{9c} desteklenmiştir. Yani fiziksel, duygusal ve bilişsel özdeşleşmenin Değişim Odaklı Liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçları şekil 5.4’de yer almaktadır;



Şekil 5.4: Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve ÖVD İlişkisi

Örgütsel özdeşleşme ile ÖVD arasındaki ilişkileri inceleyen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H_{10a}; Fiziksel Özdeşleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı pozitif ilişkilidir.

H_{10b}; Duygusal Özdeşleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı pozitif ilişkilidir.

H_{10c}; Bilişsel Özdeşleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı pozitif ilişkilidir.

Değişkenler arası korelasyon analizine göre Tablo 5.9'da fiziksel özdeşleşme (r: 0,655 p<0,001), duygusal özdeşleşme (r: 0,639 p<0,001) ve bilişsel özdeşleşme (r: 0,578 p<0,001) ile ÖVD arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre H_{10a}, H_{10b} ve H_{10c} desteklenmiştir.



6. TARTIŞMA, YORUM ve SONUÇLAR

Çalışmanın son bölümünü oluşturan tartışma, sonuç ve yorumlar bölümünde bir önceki bölümde kantitatif olarak elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Çalışmanın genel olarak literatürde dolduracağı boşluk üzerine vurgu yapıлып, çalışmanın katkısı vurgulanmış, teori ve uygulamaya yönelik çıkarımlar ortaya konmuş, gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuş ve son olarak çalışmanın kısıtları üzerinde durulmuştur.

6.1. Tartışma ve Yorumlar

Ekvall (1991) çalışanların değişim gerekliliğini anlamaları, kendilerini memnun ve adanmış hissetmelerindeki temel sebebin, değişim odaklı liderlerin kendilerinin mesleği ve gelecekteki kariyerlerini güven altına alacağını düşünmelerinden kaynakladığını vurgulamaktadır. Bu nedenle fiziksel olarak tüm enerjilerini işlerine vermekte, işlerine odaklanmaları daha kolay olmakta ve işleriyle gurur duyup olumlu duygular beslemektedirler (Skogstad and Einarsen, 1999).

Carasco-Saul ve diğerleri (2014), yaptıkları literatür incelemesi çalışmalarında liderlik türlerinden dönüşümcü liderliğin çalışan özdeşleşmesi üzerindeki etkisinin diğer liderlik türlerine nazaran daha fazla araştırıldığını ortaya koymuşlardır. Literatür incelendiğinde dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkileri olduğu; sağlık (Hayati, vd., 2014), özel sektör (Popli and Rizvi, 2015; Zhu et. al., 2009; Eren ve Titizoğlu, 2014), yüksek öğretim (Turgut, vd., 2012), mühendisler (Vincent-Hoper et. al., 2012) gibi farklı örneklem düzeylerinde gösterilmiştir. Ancak yapılan çalışmalarda örgütsel özdeşleşme bütünüyle ele alındığı için liderlik davranışının örgütsel özdeşleşmenin alt boyutlarında nasıl etkilere sahip olduğu incelenmemiştir.

Bu zamana kadar yapılan yazın çalışmalarında bu konuya yönelik çok az araştırma mevcut olup, doğrudan ilişkiyi gösteren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak dönüşümcü liderliğin özdeşleşme üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda (Hayati, vd., 2014; Popli and Rizvi, 2015; Zhu et. al., 2009; Eren ve Titizoğlu, 2014;

Turgut, vd., 2012; Vincent-Hoper et. al., 2012) elde edilen bulgulara benzer şekilde dönüşümcü liderlikte olduğu gibi değişim odaklı liderlik örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir. Bu bulgulara ek olarak bu çalışmada değişim odaklı liderliğin örgütsel özdeşleşmenin fiziksel, bilişsel ve duygusal alt boyutlarını da etkilediği gösterilmiş ve bu bağlamda yazına katkı da bulunulmuştur.

İlişki odaklı liderliğin yapılan analizler neticesinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu ilişkide fiziksel, duygusal ve bilişsel özdeşleşmenin aracı rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. İlişki odaklı liderler; sosyal mübadele teorisinde olduğu gibi, çalışanlarına saygı ve destek göstermeleri onların davranışlarına yansımaktadır. Sonuçta örgütsel özdeşleşme seviyesi yüksek olunca ÖVD'ninde olumlu yönde artacağı değerlendirilmektedir.

Yapılan analizler neticesinde; görev odaklı liderlik ile ÖVD arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçta; duygusal ve fiziksel özdeşleşmenin aracı rolü olduğu fakat bilişsel özdeşleşmenin katkısı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Görev odaklı liderler ikili ilişkilerden daha çok görev tanımlarına göre hareket etmekte, ceza ve ödül sistemini belirtilen kurallar çerçevesinde uygulamaktadır. Bu uygulamada çalışanların işlerine odaklanmasını ve dikkatini tamamıyla işe vermelerini etkilemektedir. İlişkilerde daha çok kural ve prosedürler ön planda olması, çalışanların örgütüyle özdeşleşme ve ÖVD'nı azaltıcı etki yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırma sonucunda; görev odaklı liderliğin, duygusal ve fiziksel özdeşleşme aracılığıyla ile, ilişki ve değişim odaklı liderliğin ise duygusal, fiziksel ve bilişsel özdeşleşme aracılığıyla ÖVD ile pozitif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç genel olarak özdeşleşmenin ÖVD üzerinde etkili olduğunu söyleyen (Wu et. al., 2016; Rich et. al., 2010; Karacabey ve İşcan, 2007; Tokgöz ve Seymen, 2013) araştırmacıların bulgularını desteklerken Zhong ve diğerleri (2015), çalışmalarının aksini iddia etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanlarda duygusal özdeşleşme ve fiziksel özdeşleşme arttıkça sergileyecekleri ÖVD'ları da artacaktır. Bu bağlamda yöneticilerin, çalışanların ÖVD sergilemelerini sağlamalarının bir yolu da

çalışanların duygusal özdeşleşmelerini artıracak insan kaynakları uygulamalarına öncelik vermeleridir. Ayrıca fiziksel özdeşimin artırılmasına yönelik olarak, çalışma ortamı daha cazip hale getirilmelidir. Duygusal ve fiziksel özdeşleşmesi artan iş görenlerin ÖVD sergileme eğilimleri artacak ve enerjilerinin çoğunu işlerine adayacaklardır (Rich et. al., 2010).

Çalışmanın en önemli bulgularından biri de, değişim ve ilişki odaklı liderliğin; yapılan analizler neticesinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal, bilişsel ve fiziksel özdeşleşme aracılığıyla, görev odaklı liderliğin ise fiziksel ve duygusal özdeşleşme aracılığıyla ÖVD ile pozitif ilişkisinin olmasıdır. Bu durum Babcock-Roberson ve Strickland (2010), Breevaart ve diğerleri (2016) gibi araştırmacıların bulguları ile benzerlik gösterirken, değişim odaklı liderliğin ÖVD ile doğrudan ilişkisinin olmadığını iddia eden Ağca ve Döven'in (2016) çalışmalarını da destekler niteliktedir. Bu durum; örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel vatandaşlık davranışının sağlanmasında liderliğe duyulan ihtiyacı ve liderin sorumluluğunu azalttığını, buna mukabil liderin işini kolaylaştırarak ÖVD'nin daha iyi seviyede olmasına imkan sağladığı şeklinde değerlendirilebilir.

6.2. Sonuç

Değişimin eğitim dahil her alanda yüksek bir hızla kendini gösterdiği günümüz şartlarında örgüt ve kurumların, çalışanlarının buna adapte olmasını ve değişime yön verebilmek için ekstra rol davranışlarına bulunmalarını sağlamaları gittikçe zorlaşmaktadır. Bu noktada örgüt ve kurumları ile özdeşleşmiş çalışanların varlığı değişime yön veren liderlerin ve yöneticilerin aşırı derecede önem verdiği bir konu olmuştur. Bu çalışmanın amacı; eğitim ve öğretim kurumunda, performans ve öğretimin daha kaliteli hale getirilmesini sağlamak için uygulanacak değişim, görev ve ilişki odaklı liderlik tarzlarının, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemektir. Bu maksatla 4 devlet okulunda toplam 310 yönetici, öğretmen ve personele anket uygulanmıştır.

Değişim odaklı liderler, ürün, hizmet ya da süreçlerde değişim ve yenilikler yaparlar. Davranış şekillerinin geliştirilmesine yönelik örgüt kültürüne müdahale ederek, yeni bir bakış açısı ve farkındalık sağlarlar . İlişki odaklı liderler; kişiyi dikkate alır, astlarına sıcak ve destekleyici davranırlar. Görev odaklı liderler ise; iş başarılırsa, astına pozitif bir geri bildirim ve ödülleri verirler, eğer amaca ulaşamazsa gerekirse yaptırımlar kullanırlar.

Çalışanlar, kendi özelliklerini örgütün tanımlayıcı özellikleri üzerinden tanımladıkları zaman kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler. Örgütüyle özdeşleşmiş çalışanlar ise; örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görme ve gelişimine destek verme davranışları sergilerler. Kurum üyesi olarak çalışanın kimliği, diğer kimliklere göre daha göze çarpan bir haldeyse ve kişi kurumu tanımlarken kullandığı kavramları kendisini tanımlamada kullanıyorsa çalıştığı kurumla özdeşleşmiş olduğu söylenebilir.

Çalışanların, ilk yöneticilerinin takdir ve desteği grup içi özdeşleşmeyi artırırken, daha üst seviyede destek ve takdir kuruma olan özdeşleşme seviyelerinin artmasını sağlayacaktır. Kurum yöneticileri tarafından bu konuya önem verilmesi ve astların kariyer geliştirmesine olanak sağlanması durumunda özdeşleşmenin artacağı ve ÖVD'na olumlu yönde katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Çalışanlarda duygusal özdeşleşme ve fiziksel özdeşleşme arttıkça, sergileyecekleri ÖVD'ları da artacaktır. Yöneticiler, çalışanların duygusal özdeşleşmelerini artırarak ÖVD sergilemelerini sağlamak için, öncelikle çalışana değer vermeli ve işlerine karşı olumlu duygular hissetmelerini sağlamalıdır. Fiziksel özdeşleşimin artırılmasına yönelik olarak, çalışma ortamı daha cazip hale getirilmelidir. Bilişsel özdeşleşmenin geliştirilmesine yönelik yapılacak faaliyetlerin artırılmasıyla, çalışanlar işlerine önem verecek ve daha fazla odaklanacaktır. Bunun sonucunda işler daha özenle yapılacak, ÖVD sergileme eğilimleri artacak, işlerinden keyif alacak ve enerjilerinin çoğunu işlerine adayacaklardır.

ÖVD'nin olumlu sonuçları dikkate alındığında, okullarda öğretmen ve öğrencilerin ÖVD'nin geliştirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin eğitim ve öğrenimleri süresince aldıkları liderlik eğitimlerinin neticesinde sergiledikleri ÖVD ile öğrenci ve okul başarısı arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu gösteren çalışmalar okulların temel işlevi açısından ÖVD'nin önemini ortaya koymaktadır. Öğrencilerin sergilediği ÖVD ile akademik performansları arasında, öğretmenlerin sergilediği ÖVD ile standart sınavlar ve ölçülen öğrenci başarısı arasında anlamlı ilişki vardır. Aynı şekilde öğrencilerin sergilediği ÖVD ile öğrenciye ilişkin öğretmen değerlendirmesi arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. ÖVD'nin okullarda yaygınlık kazanabilmesi için yönetici ve öğretmenlere önemli sorumluluklar düşmektedir. Çünkü daha iyi bir okulun ortaya çıkmasında anahtar kişiler başta yöneticiler olmak üzere öğretmenlerdir.

Liderlik türlerinin, yapılan analizler neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, aracı değişken olarak örgütsel özdeşleşme modele dahil edildiğinde, değişim, görev ve ilişki odaklı liderliğin ÖVD üzerindeki etkisi ortadan kalkmayıp önemli ölçüde azaldığı tespit edilmiştir. Bundan dolayı, örgütsel özdeşleşmenin değişim, görev ve ilişki odaklı liderlik ve ÖVD arasındaki pozitif ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçta; görev odaklı liderlik için, duygusal ve fiziksel özdeşleşmenin aracı rolü olduğu fakat bilişsel özdeşleşmenin katkısı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İlişki odaklı ve değişim odaklı liderlik için ise; fiziksel, duygusal ve bilişsel özdeşleşmenin aracı olarak ÖVD'na katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Değişim odaklı liderler, örgütlerde değişimi başlatmadan önce çalışanların enerjisinin çoğunu işe vermesini, işine karşı olumlu duygular beslemesini ve tamamen işlerine odaklanmasını sağlayacak tedbirler almalıdır. Değişim odaklı liderlerin, öncelikli olarak örgütsel özdeşleşmeyi sağlayarak değişimi gerçekleştirmesi durumunda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının çok daha ileri seviye olacağı değerlendirilmektedir.

İlişki odaklı liderlerin, sosyal mübadele teorisinde olduğu gibi, çalışanlarına saygı ve destek göstermeleri onların davranışlarına olumlu yansımaktadır. Değişim odaklı liderlerin, davranış şekillerinin geliştirilmesine yönelik örgüt kültürüne müdahale etmeleri, yenilik ve öğrenmenin artırılmasını sağlamaları, çalışanları tarafından olumlu karşılanmaktadır.

Görev odaklı liderler, ikili ilişkilerden daha çok görev tanımlarına göre hareket ederler. Yönetim tarzında kural ve prosedürler ön plandadır. Bu uygulama da çalışanların işlerine odaklanmasını ve dikkatini tamamıyla işe vermelerini etkiler. Bu nedenle özdeşleşmenin çok ileri seviyede olması beklenmemelidir.

İlgili kamu okullarının; bilişsel özdeşleşme davranışının boyutlarını geliştirmeye yönelik olarak, eğitim ve öğretimlerini gözden geçirmesi, ilişki odaklı ve değişim odaklı liderlik tarzlarını uygulamaları halinde, örgütsel vatandaşlık davranışı çok iyi seviyelerde olacağı ve okullarının başarı oranının daha da artacağı değerlendirilmektedir.

6.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışmanın amacı; üç liderlik tarzının(değişim, ilişki ve görev odaklı liderlik) örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisini incelemektir. Bu maksatla 4 devlet okulunda toplam 310 yönetici, öğretmene ve personele anket uygulanmıştır. Kesitsel tasarım olarak hazırlanmış olan anket, bu çalışmaya ait bir kısıtı göstermektedir. Ancak, gelecekte yapılacak boylamsal bir araştırma ile çalışmanın bu kısıtına çözüm bulunabilir. Aynı anketin özel okullarda, ticari işletmelerde de uygulanması halinde, kuramsal yapının ortaya çıkarılması ve daha genelleşici sonuçların elde edilmesinin mümkün olabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışmanın diğer bir kısıtı da verilerin özelliklerine bağlı olarak çalışmanın genellenebilirliğidir. Çalışma Türkiye’de faaliyet gösteren okullarda, yani ulusal

bağlamda gerçekleştirilmiştir. Araştırmacıların çalışmanın sonuçlarını farklı kültürlerle genelleştirirken bunu dikkate almaları gerekmektedir.

Bahsedilen kısıtlıklarına rağmen, literatür incelendiğinde, konuyla ilgili çok az çalışmanın olması nedeniyle, 3 liderlik tarzının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesinin, literatüre katkı sağlayabileceği ve bir çok yeni araştırma için teşvik edici rol oynayabileceği değerlendirilmektedir.



KAYNAKLAR

Abrams, D., Hogg, M. A., (1990), "Social Identity Theory, Constructive and Critical Advances", Harvester Wheatsheaf, London.

Acar, A. Z., (2006), "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri", Doğu Üniversitesi Dergisi, 7 (1), 1-14.

Adair, J., (2005), "Etkili Liderlik", Çev. Fatma Beşenek, 2.Baskı Babıali Kültür Yayıncılık, İstanbul.

Adams, J. S., (1965), "Inequity in Social Exchange", Advances in Experimental Social Psychology, 2, 267-299.

Agard, K. A., (2010), "Leadership in Nonprofit Organizations", Sage Publications, California.

Ağca. Y., Döven, M. S., (2016), "Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlığa ve Alt Boyutlarına Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(3).

Akçakaya, M., (2010), "21'inci Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı", Adalet Yayınevi, Ankara.

Akış, Y. T., (2004), "Türkiyenin Gerçek Liderlik Haritası", 1. Basım, Alfa Yayınları, İstanbul.

Aktay, A., (2008), "Yönetici Ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Allison, B. J., Voss, R. S., Dryer, S., (2001), " Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior", Journal of Education for Business, 76(5), 282-288.

Altuntas, S., Baykal, Ü., (2010), "Relationship Between Nurses' Organizational Trust Levels And Their Organizational Citizenship Behaviors", Journal of Nursing Scholarship, 42(2), 186-194.

Arun, K., (2008), "Liderlik Tarzları İle Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., Corley, K. G., (2008), "Identification in Organizations: An Examination Of Four Fundamental Questions", Journal of Management, 34(3), 325-374.

Ashforth, B. E., Mael, F., (1989), "Social Identity Theory And The Organization", The Academy of Management Review, 14, 20-39.

Aydemir, N. K., (2010), " İşletmelerdeki Liderlik Yaklaşımları İle TSK' indeki Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması", Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.

Babcock-Roberson, M. E., Strickland, O. J., (2010), "The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors", *The Journal Of Psychology*, 144(3), 313-326.

Bagozzi, R. P., Yi, Y., (1988), "On The Evaluation Of Structural Equation Models", *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

Bakar, H. A., McCann, R. M., (2015), "The Mediating Effect of Leader–Member Dyadic Communication Style Agreement on the Relationship Between Servant Leadership and Group-Level Organizational Citizenship Behavior", *Management Communication Quarterly*, 30(1), 32-58.

Baltaş, A., (2008), "Ekip Çalışması Ve Liderlik", Remzi Kitapevi, İstanbul.

Baron, R. M., & Kenny, D. A., (1986), "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Bayar, H., (2001), "Lider Ve Komutanların Başarı Ve Etkinlik Kriterleri", Harp Akademileri Basım Evi, İstanbul.

Bartels, J., Pruyn, A., Jong, M. D., Joustra, I., (2007), "Multiple Organizational Identification Levels And The Impact Of Perceived External Prestige And Communication Climate, *Journal of Organizational Behavior*", Wiley İnterScience, 28(2), 173- 176.

Baruçugil, İ., (2016), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Basım, H. N., Sözen, H. C., (2006), "İşletmelerin Verimlilik ve Etkinliğini Artırmada Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Büyük Ölçekli İşletmeler ve KOBİ'ler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, Bilgisel Yayıncılık, 21(242), 92-100.

Başaran, İ. E., (2008), "Örgütsel Davranış", Ekinoks Eğitim Danışmanlık, Ankara.

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

Becker, T. E., Randall, D. M., (1994), "Validation of A Measures of Organizational Citizenship Behavior Against An Objective Behavioral Criterion", *Educational And Psychological Measurement*, 54, 160-167.

Bennis, W., (2001), "Bir Lider Olabilmek", Çev. Utku Teksöz, Sistem Yayınları, İstanbul.

Berber, A., (2000), "Dönüştürücü ve Etkileşimsel liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüştürücü Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 36, 34.

Bennis, W., (1989), "Managing The Dream Leadership in the 21 st Century", Journal of Organizational Change Management, 2(1), 7.

Bennis, W., Burt, N., (1997), "Leaders: Strategies for Taking Charge", A Division of Harper Collins Publisher, Newyork.

Besler, S., (2004), "İşletmelerde Stratejik Liderlik ", 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Besiktas, İ., (2009), "İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Bloisi, W., Curtis, W. C., Phillip, L. H., (2003), "Management and Organizational Behaviour", The McGraw-Hill Companies, New York.

Bolat, T., (2008a), "Dönüştürücü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", Detay Yayıncılık, Ankara.

Bolat, O. İ., Bolat, T., (2008b), "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(19), 75-79.

Boroş, S., (2008), "Organizational Identification: Theoretical and Empirical Analyses of Competing Conceptualization", Cognition Brain Behavior, 12(1), 1-28.

Borman, W. C., Motowidlo, S. J., (1997), "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", Human Performance, 10, 99-110.

Bozkaya, N., (2006), "Liderlik Kavramının Geçmişten Günümüze Geçirdiği Değişim Çerçevesinde TSK'de Geleceğin Liderlerini Yetiştirmek İçin Uygulanması Gereken Esaslar", Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Harp Akademileri, İstanbul.

Brown, M. E., (1969), "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement", Administrative Science Quarterly, 14(3), 346 – 348.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., Derks, D., (2015), "Who Takes The Lead? A Multi-Source Diary Study on Leadership, Work Engagement, and Job Performance", Journal of Organizational Behavior,30(7), 775-770.

Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Mossholder, K. W., (2013), "Transformational Leadership, Relationship Quality, and Employee Performance During Continuous Incremental Organizational Change", Journal of Organizational Behavior, 34(7), 942-958.

Carasco-Saul, M., Kim, W., Kim, T., (2014), "Leadership and Employee Engagement Proposing Research Agendas Through A Review of Literature", Human Resource Development Review,14(1), 38-63.

Çelik, V., (1998), "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 4(4), 423-442.

Çevikparmak, S., (2011), "TSK'inde Liderlik Profili Nasıl Olmalıdır", Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Harp Akademileri, İstanbul.

Çetin, Ş., Korkmaz, M., Çakmakçı, C., (2012), "Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi", Pegem Akademi Yayıncılık, 18(1), 7-36.

Çetin, M., Yeşilbağ, Y. Akdağ, B., (2003), "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 17, 39-54.

Chen, C. Y., Yang, C. F., (2012), "The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis", Journal of Business Ethics, 105(1), 107-114.

Choi, J. N., (2007), "Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: Effects of Work Environment Characteristics and Intervening Psychological Processes", Journal of Organizational Behavior, 28, 467-485.

Chruden, H., Sherman A., (1980), "Personel Management , The Utilization of Human Resources", 5. Edition, South- Western Pub. Co., Winnipeg.

Cıchy, R. F., Cha, J., Kim, S., (2009), "The Relationship Between Organizational Commitment And Contextual Performance Among Private Club Leaders", International Journal of Hospitality Management, 28, 53-62.

Cüceloğlu, D., Erdoğan, İ., (2016), "Öğretmen Olmak", Final Yayıncılık, İstanbul.

Demir, N., (2009), "Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin İlimanlaştırıcı Rolü", 8(31), 197-208.

De Dreu, C. K. W., Nauta, A., (2009), "Self-Interest and Other-Orientedness in Organizational Behavior: Implications For Job Performance, Prosocial Behavior, and Personal Initiative", Journal of Applied Psychology, 94, 913-926.

DiPaola, M. F., Hoy, W. K., (2005), "Organizational Citizenship of Faculty And Achievement of High School Students", The High School Journal, 88(3), 35-44.

Dipaola, M. F., Neves, M. D. C., Maria, P., (2009), "Organizational Citizenship Behaviors In American And Portuguese Public Schools", Journal of Educational Administration, 47(4), 492.

Demirtaş, A., (2004), "Sosyal Sınıflandırma, Kişiler Arası Beklentiler ve Kendini Doğrulayan Kehanet", Ankara Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi, 2(2), 33-53.

Detert, J. R., Burris, E. R., (2007), "Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open? ", Academy of Management Journal, 50(4), 869-884.

Dönmez, A., (1992), "Bilişsel Sosyal Şemalar", Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi, Felsefe bölümü, 14, 131-146.

Duttan, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V., (1994), "Organizational İmages and Member İdentification", Administrative Science Quarterly, 39(2), 239-242.

Ekvall, G., (1991), "Change-Centred Leaders: Empirical Evidence of A Third Dimension of Leaders", Leadership and Organization Devolepment Journal, 12, 18-23.

Ekvall, G., Arvonen, J., (1991), "Change-Centred Leadership: An Extension of The Two-Dimensional Model", Scandinavian Journal of Management, 7, 17-26.

Ekvall, G., Arvonen, J., (1994), "Leadership Profiles, Situation and Effectiveness", Creativity and İnnovation Management, 3, 139-161.

El Majid, E., Cohen, A., (2015), "The Role of Values and Leadership Style in Developing OCB Among Arab Teachers in Israel", Leadership and Organization Development Journal, 36(3), 308-327.

Eren, E., (2011), "Yönetim ve Organizasyon", 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, M. Ş., Titizoğlu, Ö. Ç., (2014), "Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri", Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (27), 275-303.

Erçetin, Ş., (1998), "Lider Sarmalında Vizyon", Önder Matbaacılık, Ankara.

Erkutlu, H., (2011), "The Moderating Role of Organizational Culture in The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors", Leadership and Organization Development Journal, 32(6), 532-554.

Eisenbach, R., Watson, K., Pillai, R., (1999), "Transformational Leadership in The Context of Organizational Change", Journal of Organizational Change Management, 12(2), 80-89.

Euwema, M. C., Wendt, H., Van Emmerik, H., (2007), "Leadership Styles and Group Organizational Citizenship Behavior Across Cultures", Journal of Organizational Behavior, 28(8), 1035-1057.

Fiedler, F. E., (1967), "A Theory of Leadership Effectiveness", McGraw-Hill, New York.

Field, A. P., (2009), "Discovering Statistics Using SPSS", 3. Edition, Sage Publication, London.

Foot, N. N., (1951), "Identification as The Basis for A Theory of Motivation", American Sociological Review, 16(1), 14-21.

Fornell, C., David, F. L., (1981), " Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", Journal of Marketing Research, 26, 39-50.

Francis, J. G., Gene, M. J., (1980), "Human Behavior in the Work Environment a Managerial Perspective", Goodyear Publishing Company Inc., California.

Fred A., Manske, J. R., (1994), " Etkili Liderliğin Sırları", Kara Harp Okulu Matbaası, Ankara.

Gannon, M., (1979), "Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective", 1. Edition, Little, Brown and Company , Boston.

Garg, P., Rastogi, R., (2006), "Climate Profile And Ocbs of Teachers In Public And Private Schools of India", International Journal Of Educational Management, 20(7), 529-541.

Garson, G. D., (2012), "Testing Statistical Assumptions", NC: Statistical Associates Publishing, Asheboro.

Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U.,(2004), "Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts", Asian Journal of Social Psychology, 7, 301-315.

Geçtan, E., (1992), "Çağdaş Yaşam ve Normal Dışı Davranışlar", 8. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul.

Ge, J., Su, X., Zhou, Y., (2010), "Organizational Socialization, Organizational Identification And Organizational Citizenship Behavior An Empirical Research Of Chinese High-Tech Manufacturing Enterprises", Nankai Business Review International, 1(9), 169.

Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M., Barrasa, A., (2005), "Change-Oriented Leadership, Satisfaction and Performance in Work Groups: Effects Of Team Climate and Group Potency", Journal of Managerial Psychology, 20(3/4), 312-328.

Gibson, J., John, İ., James, D., (1979), "Organizations: Behavior, Structure and Process" ,3. Edition, Business Pub. Inc., Texas.

Graham, J. W., (1991)., "An Essay On Organizational Citizenship Behavior", Employee Responsibilities And Rights Journal, 4(4), 249-270.

George, J. M., Gareth, R. J., (2005), "Understanding and Managing Organizational Behavior", Fourth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Greenberg, J., (2005), "Managing Behavior in Organizations", Fourth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Gürbüz, S., (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Arastırma", Ekonomik ve Sosyal Arastirmalar Dergisi, 3(2), 48-75.

Gürsoy, A., (2005), "Liderlikte Duygusal Zeka TSK'inde Örnek Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Gürbüz, S., (2007), "Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E., (2010), "Multivariate Data Analysis", Seventh Edition Prentice Hall, New York.

Hayati, D., Charkhabi, M., Naami, A., (2014), "The Relationship Between Transformational Leadership and Work Engagement in Governmental Hospitals Nurses: A Survey Study", SpringerPlus, 3(1), 1.

Hitt, M. A., Haynes, K. T., (2010), "Stratejic Leadership For The 21. Century", Business Horizons, 53(5), 439.

Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M., (2008), "Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit", Journal of Business Research Methods, 6(1), 53-60.

Hodgetts, R. M., (1997), " Yönetim: Teori, Süreç v e Uygulama", Çev. Canan Çetin-Esin Can Mutlu, 5.Baskı, Der Yayınları, İstanbul.

Hogg, M.A., Terry, D.J., Wh, T., K.M., (1995), "A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity Theory", Social Psychology Quarterly, 58(4), 255-269.

Hogg, M. A., D. J. Terry., (2000), "Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts", Academy of Management Review, 25(1), 125.

Hortaçsu, N., (1998), "Grup İçi ve Gruplar Arası Süreçler", 1.Baskı, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.

Hortaçsu, N., (2007), "Ben Biz Siz Hepimiz: Toplumsal Kimlik ve Gruplar Arası İlişkiler", İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.

Hox, J. J., & Bechger, T. M., (1998), "An Introduction To Structural Equation Modelling", Family Science Review, 11, (354-373).

Hunsaker, P. L., (2005), "Management A Skills Approach", 2.Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

İşbaşı, J. Ö., (2000), "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

İnan, M., (2014), " Liderlik", 2.Baskı, Optimistim Yayınları, İstanbul.

Jiao, C., Richards, D. A., Zhang, K., (2011), "Leadership And Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings As Mediators", Journal of Business and Psychology, 26(1), 11-25.

Jones, G., George, J.M., (2007), "Understanding and Managing Organizational Behavior", 5. Edition, Prentice Hall, New Jersey.

John C. Turner,(1987), "Rediscovering The Social Group: A Self Categorization Theory", Blackwell Publisher, London.

Karahan, B., (2009), "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanmışlık", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Karadağ, E., Mutafçılar, I., (2009), "Prososyal Davranış Ekseninde Özgecilik Üzerine Teorik Bir Çözümleme", Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi, 8, 41-70.

Karaman, K., Yücel, C., Dönder, H., (2008), "Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi", 53, 49-74.

Karabey, C. N., İşcan, Ö. F., (2007), "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 21(2).

Karcioğlu, F., Türker, E., (2010), "Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(2), 121.

Khuong, M. N., Hoang, D. T., (2015), "The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam", International Journal of Trade, Economics and Finance, 6(4), 210.

Koçel, T., (1995), "İşletme Yöneticiliği", Beta Yayınları, İstanbul.

Koçel, T., (2013), "İşletme Yöneticiliği", 14. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Kreiner, G. E., Ashforth, B. E., (2004), "Evidence Toward An Expanded Model of Organizational Identification", Journal of Organizational Behavior, 25(1), 1-27.

Kültür, Y. Z., (2006), "Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Lepine, J. A., Erez A., Johnson, D. E., (2002), "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.

Lee, Y., Kim, S. H., Joon-Ho, K., (2013), "Coach Leadership Effect on Elite Handball Players' Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior", *International journal of Sports Science and Coaching*, 8(2), 327-342.

Lievens, F. P., Van G., Coetsier P., (1997), "Identification of transformational leadership qualities: An Examination Of Potential Biases", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 6 (4), 415-430.

Lin, C. P., Lyau, N. M., Tsai, Y. H., Chen, W.Y., Chiu, C. K., (2010), "Modeling Corporate Citizenship And Its Relationship With Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Business Ethics*, 95(3), 358.

Lindell, M., Rosenqvist, G., (1992), "Management Behaviour Dimensions and Development Orientation", *Leadership Quarterly*, 3, 355-377.

Lippone, J., Helkama, K., Olkkonen, M. N., Juslin, M., (2005), "Predicting The Different Profiles of Organizational Identification: A Case of Shipyard Subcontractor", *Journal Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 97-112.

March, J. G., Simon, H. A., (1966), "Organizations", John Wiley and Sons Inc., New York.

Mael, F., Ashforth, B. E., (1992), "Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.

Mael, F., Ashforth, B. E., (2001), "Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting The Benefits and Risks", *Journal for The Theory of Social Behavior*, 31(2), 198.

Magee, R., (1998), "Strategic Leadership Primer", 3. Edition, U.S. Army War College, Carlisle Barracks.

Maxwell, C. J., (2011), "The 5 Levels of Leadership", Hachette Book Groups, New York.

Mcdonald, T. F., (1983), "Technostress Lurks inside Every Manager", *Data Management*, 21, 10-14.

Moldogaziev, T. T., Silvia, C., (2015), "Fostering Affective Organizational Commitment in Public Sector Agencies: The Significance of Multifaceted Leadership Roles", *Public Administration*, 93(3), 557-575.

Moorman, R. H., (1991), "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

Motowidlo, S. J., (2000), "Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management", Human Resource Management Review, 10(1), 115-126.

Motowidlo, S. J., Van Scotter J. R., (1994), "Evidence That Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance", Journal of Applied Psychology, 79(4), 455- 476.

Nalbant, E., Özdil T., Zümrüt, E., (1997), "Liderlik Nitelikleri Ve İş gören Performansı Üzerine Etkileri", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiler Kitabı, DHO Basımevi, İstanbul.

Ortega, A., Van den Bossche, P., Sanchez-Manzanares, M., Rico, R., Gil, F., (2014), "The Influence of Change-Oriented Leadership and Psychological Safety on Team Learning in Healthcare Teams", Journal of Business and Psychology, 29(2), 311-321.

Organ, D. W., (1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", Human Performance, 10(2), 85-97.

Organ, D. W., (1988), "Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome", Lexington Books, Lexington.

Özşahin, M., Zehir, C., (2011), "Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık Ve Örgütsel Performans İlişkisi", Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi , 9(2),50.

Özer, M. A., (2012), "21.Yüzyılın Modern yönetimi için Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları", 1. Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G., (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", Journal of Management, 26(3), 513-563.

Polat, S., (2007), "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Popli, S., Rizvi, I. A., (2015), "Exploring The Relationship Between Service Orientation, Employee Engagement and Perceived Leadership Style: A Study of Managers in The Private Service Sector Organizations in India", Journal of Services Marketing, 29(1), 59-70.

Preacher, K. J., Hayes, A. F., (2008), "Asymptotic And Resampling Strategies For Assessing And Comparing Indirect Effects In Multiple Mediator Models ", Behavior Research Methods, 40(3), 879-891.

Reitz, H. J., (1977), "Behavior in Organizations", Richard D. Irwin, Inc., Ontario.

Reade, C., (2001), "Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering psychological Attachment to The Local Subsidiary and The Global Organization", *Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1269-1291.

Rich, B. L., Lepine, J. A., Crawford, E. R., (2010), "Job Engagement: Antecedents And Effects on Job Performance", *Academy of Management Journal*, 53(3),617-635.

Rosen, R. H., (1998), "İnsan Yönetimi, Çev. Gündüz Bulut, 2. Baskı, MESS Yayınları, İstanbul.

Sadullah Ö., (1997), "Liderlik Tarzlari", 21.YY.da Liderlik Sempozyumu Bildir Kitabı, DHO Basımevi, İstanbul.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (2001), "Örgütsel Psikoloji", 3. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Scott, C. R., Corman, S. R., Cheney, G., (1998), "Development of A Structural Model of Identification In The Organization", *Communication Theory*, 8(3), 298-336.

Shin, Y., (2012), "CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299-31.

Sahertian, P., Soetjipto, B. E., (2011), "Improving Employee's Organizational Commitment, Self-Efficacy, and Organizational Citizenship Behavior Through the Implementation of Task-Oriented and Relationship-Oriented Leadership Behavior", *The Business Review*, 17 (2), 48–60.

Skogstad, A., Einarsen, S., (1999), "The Importance of A Change-Centred Leadership Style in Four Organizational Cultures", *Scandinavian Journal of Management*, 15, 289-306.

Stockdale, J. B., (1986), "Taking Charge A Practical Guide For Leader", National Defense University Press, Washington.

Senge M. P., (1993), "Beşinci Disiplin", Çev. Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan, 2. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Seppala, T., Lipponen, J., Bardi, A., Pirttila-Backman, A. M., (2012), "Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviour: An Interactive Product of Openness To Change Values, Work Unit Identification, and Sense of Power", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 136-155.

Schumacker, R. E., Lomax, R. G., (2004), "A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling", 2. Edition, Psychology Press, New York.

Suhreverdi, E., (1974), "Yönetilenlerin Yönetimi", Kervan Kitapçılık, Çev. Nahifi Mehmet Efendi, İstanbul.

Szilagyı, A. D. , Wallace, M. J., (1990), "Organizational Behavior And Performance", 5th Edition, Harpercollins, New York.

Taş, A., Önder, E., (2010), "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(9), 17-30.

Tajfel, H., (1982) , "Social Psychology of Intergroup Relations", *Annual Reviews of Social Psychology*, 33, 1-39.

Tokgöz, E, Seymen, O. A., (2013), "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(39), 61-76.

Tremblay, M., Gibson, M., (2016), "The Role of Humor in the Relationship Between Transactional Leadership Behavior, Perceived Supervisor Support, and Citizenship Behavior", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23(1), 39-54.

Turgut, H., Tokmak, İ., Güçel, C., (2012), "The Effect of Transformational Leadership on Organizational Identification and Perceived Corporate Reputation: A University Sample", *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(2), 245-254.

Turner, J. C., (1975), "Social Comparison And Social Identity: Some Prospects For Intergroup Behaviour", *European Journal of Social Psychology*, 5, 30-130.

Turunç, Ö., Çelik, M., (2010), "Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., Bloodgood, J. M., (2003), "The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Management*, 29(2), 187-206.

Van Dick, R., (2001), "Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research From Social and Organizational Psychology", *International Journal of Management Reviews*, 3, 269-271.

Van Knippenberg, D., Van Schie, E. C. M., (2000), "Foci and Correlates of Organizational Identification", *Journal of Organizational Psychology*, 73(2), 140.

Van Dyne, L., Cummings L., Parks, J. M., (1995), "Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity", *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.

Van Dyne, L., Lepine J. A., (1998), "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity", *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.

Vigoda-Gadot, E., (2007), "Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models", *Personnel Review*, 36(5), 661-683.

Vincent-Hoper, S., Muser, C., Janneck, M., (2012), "Transformational Leadership, Work Engagement, and Occupational Success", *Career Development International*, 17(7), 663-682.

Waddell III, D. E., (1994), "Aerospace Power Journal, A Situational Leadership Model For Military Leaders", *Airpower Journal*, 8(3), 130.

Wexley, K. N., Yukl, G. A., (1977), "Organizational Behavior and Personnel Psychology", 3. Edition, Homewood, Richard D. Irwin, Inc., Ontario.

Williams, L. J., Anderson, S. E., (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", *Journal of Management*, 17(3), 601–617.

Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., Garud, R., (1999), "Communication Patterns As Determinants Of Organizational Identification In A Virtual Organization", *Organization Science*, 10, 777-790.

Wu, C. H., Liu, J., Kwan, H. K., Lee, C., (2016), " Why and When Workplace Ostracism Inhibits Organizational Citizenship Behaviors: An Organizational Identification Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 362.

Yaylacı, A. F., (2004), "İlköğretim Okulları Yönetici Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yurttaşlık Davranışları", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yeşiltaş, M., Türkmen, F., Ayaz, N., (2011), "Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), 171-189.

Yeniçeri, Ö., (2002), "Örgütsel Değişimin Yönetimi", 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.

Yukl, G., (2002), "Leadership in Organizations", Prentice Hall Inc, New Jersey.

Yukl, G., Gordon, A., Taber, T., (2002), "A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating A Half Century of Behavior Research", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 15-32.

Yücel, G. F., (2006), "Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Young, M., Dulewicz, V., (2006), "Leadership Styles, Change Context and Leader Performance in The Royal Navy", *Journal of Change Management*, 6(4), 38.

Zehir, C., Müceldili, B., Altındağ, E., Şehitoğlu, Y., Zehir, S., (2014), "Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Ethical Climate. *Social Behavior and Personality*", *An International Journal*, 42(8), 1365-1375.

Zel, U., (2004), "Kişilik ve Liderlik", Seçkin Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara.

Zhu, W., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., (2009), "Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement", Group and Organization Management, 34(5), 590-619.

Zhong, L., Wayne, S. J., Liden, R. C., (2015), "Job Engagement, Perceived Organizational Support, High-Performance Human Resource Practices, and Cultural Value Orientations: A Cross-Level Investigation", Journal of Organizational Behavior, 37, 823-844.



ÖZGEÇMİŞ

13 Eylül 1972 yılında Trabzon ilinin Sürmene ilçesinde doğdum. İlk ve orta öğrenimimi Trabzon'da tamamladıktan sonra 1990 yılında Kuleli Askeri lisesini, 1994 yılında ise Kara Harp Okulunu bitirdim. 2007 yılında Beykent Üniversitesinde Uluslararası İlişkiler alanında yüksek lisansımı tamamlayarak 2012 yılında GTÜ İşletme Ana Bilim Dalında Yönetim ve Organizasyon alanında doktora eğitimime başladım.



EKLER

Merhaba

Elinizdeki anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan "Liderlik türleri, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi" isimli araştırma çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar isim belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmaya katılanların bilgisine sunulacaktır.

Cevaplarınızın, araştırmamızın başarısı adına hayati öneme sahip olduğunu ifade eder, bize vakit ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla...

Araştırma Yürütücüsü :Ali YAVUZ

Araştırma Danışmanı : Prof.Dr. Cemal ZEHİR cemalzehir@gmail.com

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yıldız,Beşiktaş,İstanbul

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
Kurumun Adı	:
Faaliyet Alanı	: <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel
Çalışan Sayısı	: <input type="checkbox"/> 01-49 <input type="checkbox"/> 50-249 <input type="checkbox"/> 250-499 <input type="checkbox"/> 500 ve daha fazla
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil)	:
Çalıştığı Departman işleri	: <input type="checkbox"/> öğretmenler <input type="checkbox"/> yöneticiler <input type="checkbox"/> Personel <input type="checkbox"/> Öğrenci <input type="checkbox"/> diğer
Unvanı / Statüsü	: <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici <input type="checkbox"/> alt düzey <input type="checkbox"/> Diğer
Yaşı	:
Cinsiyeti	:
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Toplam Çalışma Süresi	:
Bu İş Yerinde Çalışma Süresi	:

Aşağıdaki sorular **çalıştığınız kurumda bir üst amirinizin özelliklerini düşünerek cevaplayınız**. Okuduğunuz ifadeye, kesinlikle katılmıyorsanız (1), katılmıyorsanız (2), kararsızsanız (3), katılıyorsunuz (4), kesinlikle katılıyorsunuz (5) rakamının üzerine işaret koyunuz.

Yöneticim	1	2	3	4	5
1. Etkinliği arttırmak için faaliyetleri organize eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kısa dönemli faaliyetleri planlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Bireyler ya da gruplar arasında iş dağılımını (paylaşımını) gerçekleştirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklenenleri açıklar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kuralları, politikaları ve standart faaliyet prosedürlerini anlatır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Birimin faaliyetlerini yönetir ve koordine eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Operasyonları ve performansı aktif olarak takip eder, izler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. İş aksatacak mevcut problemleri çözer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Etkinlik, verimlilik ve kalitenin önemini vurgular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Birim performansı için yüksek standartlar oluşturur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Çalışanlarını aktif olarak destekler ve cesaretlendirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Çalışanların zorlu hedeflere ulaşabileceğine olan güvenini, inancını ifade eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler kurar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Çalışanların katkılarını ve başarılarını takdir eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Bireysel roller ve davranışlar konusunda koçluk yapar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Çalışanları etkileyen kararları alırken onlara danışır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Çalışanları etkileyen faaliyetler konusunda onları bilgilendirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Çalışanların anlaşmazlıkları, çatışmaları, ihtilafları çözmelerine yardım eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Birimizde takım ruhunu oluşturmak hikayeler seremoniler, törenler ve semboller kullanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Örneklerle yönetir, davranışlarıyla örnek olur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Zorunluluk, aciliyet duygusu oluşturur, değişime yardımcı olur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Nasıl iyileştirmeler yapılacağı konusunda fikir edinmek için rakip firmaları gözlemler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. İşletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. İşletmenin vizyonu ile bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Girişimci ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Yeni yaklaşımlar dener	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Yeni vizyon ya da stratejiyle tutarlı sembolik değişiklikler yapar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Yeni stratejileri uygulamaları için çalışanları teşvik eder ve gerekli ortamı hazırlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Değişimi destekleyen gelişmeleri duyurur, kutlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	1	2	3	4	5

1. Çalışma arkadaşlarım izne ayrıldıklarında onların yerini alacak şekilde kendi iş programını yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmeye yeni katılan bir çalışanın işine uyumunda kendiliğinden yardımcı olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşle ilgili sorunlarda elimdeki bilgileri çalışma arkadaşlarım ile paylaşıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Aşırı yük ile uğraşan bir çalışma arkadaşıma yardım ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İş esnasında sorunla karşılaşan çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İş ile ilgili önemli bir adım atmadan önce muhakkak üstümü bilgilendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Birlikte yapacağımız işleri nasıl gerçekleştirebileceğimize dair önerilerini almak için çalışma arkadaşlarım ile sürekli iletişim halinde olurum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Beklenmeyen sorunlar yaşandığında çalışma arkadaşlarımı zarar görmemeleri için uyarırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Beraber çalıştığım çalışma arkadaşlarım için sorun yaratmamaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Çalışma arkadaşlarımla haklarına saygı gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. İşe zamanında gelirim ve zamanımın çoğunu iş ile ilgili faaliyetlerde geçiririm.	1	2	3	4	5
12. Geçerli sebeplerim olsa dahi işe gelme konusunda devamsızlık yapmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Kimse görmese de işletmenin kurallarına ve düzenlemelerine uyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. İşletme için olumlu imaj yaratacağına inandığım tüm etkinliklere katılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Kazandığım paranın hakkını vermem gerektiğine inanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Kişisel bir sorunum dahi olsa çalışma arkadaşlarıma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İçtenlikle ilgi ve nezaket gösteririm.					
17. Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamaz ve olayların olumlu yönünü görmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. İş ortamında yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ve kızgınlık duymam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. İşletme içinde çıkan sorunların ve çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol oynarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Önemli sonuçlar doğurabilecek konularda diğer çalışma arkadaşlarımla aynı fikirde olmasam dahi fikirlerimi dürüstçe ifade ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Fikirlerimi beyan etme konusunda çekingen davranan çalışma arkadaşlarımı konuşmaları için cesaretlendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. İşletmenin sosyal etkinliklerine kendi isteğim ile katılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Geliştirici faaliyet yapan araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. İşletmedeki değişimleri izler ve çalışma arkadaşlarımla değişimi kabul etmesinde aktif rol oynarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu sorular çalışanın kendisi ile ilgilidir. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME					
Bu sorular çalışanın kendisi ile ilgilidir. Adanmışlık	1	2	3	4	5
Fiziksel Özdeşim Kurma					
1. İşimde yoğun bir şekilde çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Bütün gücümü işimde kullanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Enerjimin çoğunu işime adarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşimi tamamlamak için sıkı bir şekilde çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İşimde iyi bir performans göstermek için elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İşim için çok enerji harcarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Duygusal özdeşim kurma					
7.İşimden keyif alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.İşime ilgi gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.İşimde kendimi enerjik hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.İşimle gurur duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.İşime karşı olumlu duygular hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.İşim beni heyecanlandırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bilişsel özdeşim kurma					
13.İşyerimde sadece işime odaklanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.İşyerimde işimi çok özenerek yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.İşyerimde tüm dikkatimle işime odaklanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.İşim beni tamamen içine alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.İşyerimde tamamen işime konsantre olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.İşyerimde dikkatimin çoğunu işime adarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>