



T.C.
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞINA ETKİSİ: İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM
OKULLARINDA BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Bağdat YAMAN

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM

Alanya
Haziran, 2019

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞINA ETKİSİ: İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM
OKULLARINDA BİR ARAŞTIRMA

İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı
Yüksek Lisans Tezi

Bağdat YAMAN

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM

Alanya
Haziran, 2019

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

Bahadır YAMAN.....'ın bu çalışması, jürimiz tarafından
..... Yüksek Lisans
Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

: Doç. Dr. Kemal Doğan

Üye (Danışmanı)

: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILMAZ

Üye

: Dr. Öğr. Üyesi Nihan SİDAR

Tez Başlığı: Dönüşümü İçerikli Öğretimsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi:
"İlköğretim ve ortaöğretim okullarında Bir Araştırma"

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi : 28/06/2019

Mezuniyet Tarihi :/...../2019

Dr. Öğr. Üyesi Yakup ARI
Müdür V.

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Bağdat YAMAN

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iii
TABLolar LİSTESİ	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....	3
1.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Teorileri	3
1.2. Dönüşümcü Liderlik Kavramı	7
1.3. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri ve Öncüleri	9
1.4. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	12
1.5. Dönüşümcü Liderliğin Sonuçları	17
1.6. Eğitim Kurumlarında Dönüşümcü Liderlik	19
İKİNCİ BÖLÜM	23
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	23
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı	23
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri ve Öncülleri	25
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	30
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	34
2.5. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	35
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	39
3. YÖNTEM.....	39
3.1. Araştırmanın Önemi	39
3.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	39
3.3. Araştırmanın Modeli	44
3.4. Veri Toplama Araçları	45
3.5. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi	46
3.6. Evren ve Örneklem	47
3.7. Araştırmanın Varsayımları	47
3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	47
3.9. Bulgular ve Yorumlar	47

3.9.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Verileri.....	47
3.9.2. Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Bulgular	49
3.9.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular.....	52
3.9.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular	54
SONUÇ.....	62
KAYNAKÇA	68
EKLER	81
EK 1. Ölçek.....	81
EK 2: Anket Uygulama İzni	84
ÖZGEÇMİŞ	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Dönüşümcü Liderliğin Öncülleri.....	12
Şekil 2.Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	16
Şekil 3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	33
Şekil 4.Araştırmanın Modeli	44

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri	30
Tablo 2. Ölçeklerin Boyutlara göre Güvenilirlik Değerleri	46
Tablo 3.Aritmetik Ortalama ve İlişki Katsayısı Aralıkları	46
Tablo 4.Evren-Örneklem Büyüklüğü	47
Tablo 5.Katılımcıların Demografik Özellikleri	48
Tablo 6.Dönüşümcü Liderliğin İdealleştirilmiş Etki (Karizma) Boyutuna İlişkin Bulgular....	49
Tablo 7.Dönüşümcü Liderliğin İlham Verici Motivasyon Boyutuna İlişkin Bulgular	50
Tablo 8.Dönüşümcü Liderliğin Entelektüel Özendirme Boyutuna İlişkin Bulgular	50
Tablo 9.Dönüşümcü Liderliğin Bireysel İlgi Boyutuna İlişkin Bulgular	51
Tablo 10.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yardımlaşma Boyutuna İlişkin Bulgular	52
Tablo 11.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik (Sportmenlik) Boyutuna İlişkin Bulgular	52
Tablo 12.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık (Genel Uyum) Boyutuna İlişkin Bulgular	53
Tablo 13.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutuna İlişkin Bulgular	53
Tablo 14.Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkilerine Ait Korelasyon Analizi	54
Tablo 15.Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının ÖVD'nin Yardımlaşma Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Modeli.....	55
Tablo 16.Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının ÖVD'nin Centilmenlik Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Modeli.....	56
Tablo 17.Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının ÖVD'nin Vicdanlılık Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Modeli.....	56
Tablo 18.Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının ÖVD'nin Sivil Erdem Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Modeli.....	57
Tablo 19.Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının ÖVD Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Modeli	57
Tablo 20.Dönüşümcü Liderliğin ÖVD Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Modeli	58
Tablo 21.Dönüşümcü Liderliğin ÖVD'nin Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Modeli	59
Tablo 22.Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	61

KISALTMALAR LİSTESİ

DL: Dönüşümcü Liderlik

LMX: Leader-Member Exchange

MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire

OCB: Organizational Citizenhip Behavior

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

SMT: Sosyal Mübadele Teorisi

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleriyle öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın verileri 2018-2019 eğitim-öğretim yılı ikinci döneminde, Antalya ili, Gazipaşa ilçesindeki ilköğretim ve ortaöğretim devlet okullarında çalışan 159 öğretmenden anket yöntemiyle elde edilmiştir. Elde edilen araştırma verileri; frekans, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri ile çözümlenmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre; yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır. Dönüşümcü liderlik alt boyutları bağlamında bakıldığında; dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışına pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısı varken; karizma ve entelektüel özendirme boyutlarının anlamlı bir katkısının bulunmadığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları kapsamında incelendiğinde ise dönüşümcü liderliğin; örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir.

Anahtar kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İlköğretim Okulları, Ortaöğretim Okulları

ABSTRACT

The aim of this research is to study the relation between administrators' transformational leadership styles and teachers' organizational citizenship behaviors. The data of this research have been gathered through surveys conducted on 159 teachers working in the 2018-2019 school year in primary and secondary state schools in Gazipaşa district of Antalya. The research datas have been analyzed via frequency, correlation and multiple regression analysis. According to the analysis results, administrators' transformational leadership has a positive and significant impact on teachers' organizational citizenship behavior. When further evaluated within the sub-dimensions of transformational leadership, it has been observed that transformational leadership's inspirational motivation and individualized consideration dimensions have positive and significant impact on teachers' organizational citizenship behaviour while charisma (idealized influence) and intellectual stimulation dimensions have no significant impact. When studied in scope of sub-dimensions of organizational citizenship behavior, it has been observed that transformational leadership has a positive and significant impact on organizational citizenship's helping behavior, sportmanship, conscientiousness and civic virtue dimensions.

Key Words: Transformational Leadership, Organizational Citizenhip Behavior, Primary Schools, Secondary Schools

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz hızlı ve yoğun değişim çağında, bu değişimin hızına etkili bir şekilde uyum sağlayabilecek liderler, örgütler için önem kazanmıştır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 1). Dünyanın yepyeni bir boyuta dönüştüğü günümüzde, demokratik yapısıyla ve bünyesinde barındırdığı diğer özellikleriyle küresel rekabet avantajı sağlayan bir liderlik tipi olarak dönüşümcü liderlik ön plana çıkmıştır (Gürel, 2013: 2). Dönüşümcü lider; değişen ve gelişen çevre şartlarına, teknolojiye, bilgi düzeyine, ekonomiye, sosyal-kültürel faktörlere ve insana odaklanır ve insanlar üzerinde bir dönüşüm elde etmeyi amaçlar (Aksaraylı, 2015: 109). Dönüşümcü liderliğin ilham verici ve motive edici niteliği, liderin takipçilerini proaktif olarak daha fazla etkileyebilmesini ve takipçilerinin yenilikçi davranışlarını teşvik edebilmesini sağlar (Pieterse, Knippenberg, Schippers ve Stam, 2009: 609-610). Ayrıca dönüşümcü lider, takipçilerini, "örgütün rutin direktifleri ile mekanik olarak uyumluluk düzeyinin üstünde" bir performans göstermeleri konusunda motive eder (Podsakoff vd., 1990: 109). Çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerinin en önemli göstergelerinden biri ise örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleridir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 3). Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), birinin temel iş gereksinimlerini aşan isteğe bağlı işyeri davranışları olarak adlandırılır. Başarılı organizasyonlar, resmi iş sorumluluklarının ötesine geçen ve işlerinde başarılı olmak için zaman ve enerjilerini fedakarca harcayan çalışanlara sahiptir. Bu tür fedakarlıklar zorunlu değildir; ancak örgütün etkili çalışmasına katkıda bulunur (Jahangir vd., 2004: 75). Vatandaşlık performansı, doğrudan temel görev faaliyetleriyle ilgili olmamasına rağmen, bu faaliyetlerin yapılması için kritik olan örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı destekledikleri için önemlidir. Bu tür davranışlar arasında resmi olarak işin bir parçası olmayan görevlerin yerine getirilmesi için gönüllü olmak; görevleri başarıyla tamamlamak için gerektiğinde ekstra çaba göstermek; işteki diğer insanlarla yardımlaşma ve işbirliği içinde olmak; örgütün amaçlarını desteklemek ve savunmak yer alır (Borman, 2004: 238).

Liderlik; birçok alanda olduğu gibi, okul gelişimini ve değişimini teşvik etmede ve yönetmede de önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, günümüzde okullarda ideal bir uygulama olarak son derece popülerdir (Leithwood ve Jantzi, 2005: 178). Eğitim kurumlarının değişen çevreye uyum sağlama ve eğitim kurumunu yeniden örgütleme çabaları, eğitim kurumu yöneticilerinin temel yöneticilik rollerinde dönüşümcü liderliğe doğru bir geçişe neden olmaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 2). Dönüşümcü liderlik ve katılımcı davranışlar sayesinde müdürler, öğretmenlerin meslekleri ile ilgili olumlu duygularını ve tutumlarını geliştirebilmektedir (Bogler, 2001: 679). Bunların yanı sıra

dönüşümcü liderlik, okul müdürlerinin okullarını ilerletme konusundaki tutumlarını şekillendirmelerine yardımcı olur. Dönüşümcü liderliğin temel özelliklerini ortaya koyan müdürler, öğretmenler arasındaki tatmini ve okuldaki performansı etkilemektedir (Balyer, 2012: 581). Ayrıca, okulların başarısını sağlamak için öğretmenlerin rol ve sorumlulukları, öngörülen görev tanımlarının ötesine geçmelidir (Onn vd., 2016: 742). Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı, okul bağlamında daha hassas ve önemlidir. Okulların gelecekteki insan kaynaklarının eğitimindeki ve ülkelerin kapsamlı gelişimindeki rolü, yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı olan öğretmenlerin gerekliliğinin temel nedenidir (Oplatka, 2009). Bu bağlamda tez çalışmasının odağı; okullarda yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini belirlemektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Teorileri

Lider, yoğun rekabet ve hızlı değişim ortamında örgütlerin ayakta kalabilmeleri için önemli bir faktördür (Polatçı ve Sobacı, 2017: 289). Ayrıca liderin davranışları, diğer insanlara göre daha büyük etkiler doğurmaktadır (Lyne de Ver, 2009: 4). Bu sebeplerle liderlik alanına duyulan ilgi sürekli olarak artmaktadır (Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997: 19).

Bir grup üyesi, diğer insanların motivasyonunu veya yetkinliklerini değiştirdiğinde liderlik gerçekleşir (Lyne de Ver, 2009: 4). Tanımlanması çok zor olan kavramlardan birisi olan liderliğin en az 650 tanımının olduğu tahmin edilmektedir (Silva, 2016: 1). Hempill ve Coons'a (1957) göre liderlik, paylaşılan amaca yönelik olarak, grup faaliyetlerinin birey tarafından yönetilmesi davranışdır. Bass (1960) liderliği, bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı olarak ele almaktadır. Stogdill (1974)'e göre ise liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile bir yapıyı harekete geçirebilmek ve bu hareketi devam ettirebilmektir (Erkutlu, 2014: 3). Bu tanımların yanı sıra Silva (2016), liderliğin yalnızca bir kişisel nitelik değil bir süreç olduğunu savunur. Liderlik süreci, sadece liderin izleyiciler üzerindeki etkisini değil, lider ile takipçileri arasındaki etkileşimi de karakterize eder. Bunun yanı sıra takipçilerin, birisini lider olarak kabul etmesini gerektirir. Burada amaç, lider ve takipçiler arasında paylaşılan hedefleri gerçekleştirmektir (Silva, 2016: 3-4). Benzer şekilde liderlik, bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup bireyi etkilediği bir süreç (Awanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015: 6) ve liderler ile takipçiler arasında grup hedeflerine ulaşılmasını sağlayan bir dizi eylem ve etkileşim süreci (Landis, Hill ve Harvey, 2014: 97) olarak tanımlanmıştır. Bunlara paralel bir başka tanıma göre ise liderlik, bir kişinin diğerlerini bir hedefi gerçekleştirmek için etkilemesi ve örgütü daha tutarlı hale getirecek şekilde yönlendirmesi sürecidir (Sharma ve Jain, 2013: 310).

Önde gelen liderlik bilimcilerinden Barnard Bass, liderliği "evrensel bir fenomen" olarak nitelendirir ve "bir grubun iki veya daha fazla üyesi arasında, genellikle durumun ve üyelerin algı ve beklentilerinin yapılandırılmasını içeren bir etkileşim" olarak tanımlar (Lyne de Ver, 2009: 4). Bass'ın liderlik teorisi, insanların lider haline gelmesini açıklayan üç temel yol olduğunu belirtmektedir. Bunlardan birincisi, bazı kişilik özelliklerinin insanları doğal olarak liderlik rollerine götürebileceğini savunan *özellikler teorisi*dir. İkincisi, bir kriz ya da

önemli bir olayın, bir kişinin olağanüstü liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasına neden olabileceğini belirten *büyük olaylar teorisidir*. Üçüncü teori ise *dönüşümcü veya süreç liderlik teorisidir*. Bu yaklaşımda liderlik becerileri öğrenebilir ve insanlar lider olmayı seçebilirler. Bugün en çok kabul gören teori budur (Sharma ve Jain, 2013: 311).

Evrensel olarak kabul edilebilir belirli bir liderlik tarzı bulunmadığı için araştırmacılar pek çok farklı liderlik tarzı önermişlerdir. Birçok farklı liderlik tarzına rağmen, etkili bir lider; örgütsel hedeflere ulaşmaya yardımcı olmak için faaliyetleri yönlendirir, takipçilerini motive eder ve onlara ilham verir. Bunun tersine, etkisiz bir lider; örgütsel ilerlemeye katkıda bulunmaz, hatta örgütsel amaçların başarılmasına zarar verebilir (Amanchukwu vd., 2015: 6).

Liderlik konusunda ilk geliştirilen yaklaşım özellikler teorisidir ve liderliğin bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklandığını savunur (Erkutlu, 2014:8). Kişilik özelliklerinin, liderin ortaya çıkışını ve etkinliğini belirlediğini ve bu özelliklerin, lideri diğer bireylerden farklı kıldığını ileri sürer. Etkili liderlerin niteliklerini araştıran özellikler teorisi, yirminci yüzyılın ilk yarısı boyunca liderlik araştırmalarına hakim olmuştur (Colbert vd., 2012: 670). Özellikler teorisi, bir dizi kişisel nitelik belirlenerek lider etkililiğindeki ayırt edici özellikleri açıklamaya çalışır. Bu bağlamda potansiyel liderler, kişilik özellikleri gözlemlenerek belirlenebilir. Birey, kişilik özelliklerinin bir parçası olarak liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Bununla birlikte, bu özellikler uygulama, eğitim ve deneyim yoluyla geliştirilir (Goff, 2003: 4). Bunlara rağmen, belirli özelliklerin liderlerin ve liderliğin temel özellikleri olması durumunda, bu niteliklere sahip ancak lider olmayan kişilerin nasıl açıklanabileceği ise tartışmalıdır (Amanchukwu vd., 2015: 8). Lider özelliklerinin incelenmesi uzun ve tartışmalı bir tarihe sahiptir. Araştırmalar, yalnızca belirli özelliklere sahip olmanın liderlik başarısını garanti etmediğini gösteriyor olsa da, etkin liderlerin bazı temel açılardan diğer insanlardan farklı olduğuna dair kanıtlar vardır. Önemli lider özellikleri, liderin bir organizasyonun vizyonunu oluşturmak ve bu vizyonu uygulamak için gereken becerileri edinmesine yardımcı olur. Özellikler teorisi, liderlik özelliklerinin miras alınmış mı yoksa edinilmiş mi olduğu konusunda varsayımlarda bulunmamıştır. Sadece liderlerin özelliklerinin lider olmayanlardan farklı olduğunu iddia etmiştir. Boy, kilo ve vücut gibi özellikler ağırlıklı olarak kalıtıma bağlıdır, iş bilgisi gibi bazı diğer özellikler ise tecrübe ve öğrenmeye dayanır (Kirkpatrick ve Locke, 1991: 48). Bass (1990) özellik teorilerini gözden geçirirken, hangi özelliklerin liderleri diğer insanlardan ayırdığı sorusunu öne sürmüştür. Bu sorunun cevabı için, liderlik araştırmacıları genellikle demografik özellikleri (örneğin; cinsiyet, yaş, eğitim), görev yeterliliğini (örneğin; zeka, bilinçlilik) veya kişilerarası özellikleri (örneğin; hoşluk, dışadönüklük) araştırmışlardır (Derue, Nahrgang, Wellman ve Humphrey, 2011: 12).

20. yüzyılın başlarında özellikler teorisiyle başlayan liderlik araştırmaları, 1950'li ve 1960'lı yıllarda davranışsal liderlik teorisine geçiş yapmıştır (Goff, 2003: 4). Özellikler teorisi için yapılan eleştiriler, akademisyenlerin lider özelliklerinin ötesine geçmelerini ve liderin davranışlarının, etkinliği nasıl belirlediğini düşünmelerini sağlamıştır (Derue vd., 2011: 8). Özellikler kuramının lideri tanımlamada yetersiz kalması üzerine liderin karar verme biçimi, iletişim şekli, yetki devredip etmemesi gibi davranışları da liderliğin belirleyici faktörleri olarak ileri sürülmüştür (Erkutlu, 2014. 9). Bununla birlikte her bir paradigma genellikle sadece özellik veya sadece davranışsal perspektife odaklandığı için, liderlik araştırmalarındaki entegrasyon eksikliği özellik ve davranış paradigmasında açıkça görülmektedir (Derue vd., 2011: 8). Davranışsal liderlik teorisi, büyük liderlerin doğduğu değil, sonradan oluşturulduğu inancına dayanır. Bu teori, entelektüel niteliklere veya içsel durumlara değil, liderlerin eylemlerine odaklanmaktadır. Davranışsal teoriye göre, insanlar eğitim ve gözlem yoluyla lider olmayı öğrenebilirler (Amanchukwu vd., 2015: 8). Bu teori, etkili liderlerin kendine özgü tarzlarını açıklamaya çalışır. Davranışsal liderlik teorisini tanımlamada Bass (1990) bir liderin çalışan merkezli ve iş merkezli olmak üzere iki temel davranışsal özelliğine vurgu yapmıştır. Çalışan merkezli lider davranışları, lider ile çalışan arasındaki karşılıklı güven, hassasiyet ve uyumu teşvik edecek şekilde çalışanlarla etkileşime girmeye; iş merkezli davranışlar ise, içi yakın gözetim, ödülleri, zorlama ve bürokratik bir yapı ile gerçekleştirmeye odaklanmıştır. Yukl (1971) ise, bir liderin sergileyebileceği dört temel davranışı açıklar. Bunlardan *yönlendirici davranış*, hedefleri ve beklentileri netleştirmeyi ve iş prosedürlerini açıklamayı; *destek davranışı*, ilgili, destekleyici olmayı, çalışanları dinlemeyi ve uygun tavsiyelerde bulunmayı; *katılımcı davranış*, karar vermeye yardımcı olmak için çalışanlardan fikir ve girdiler istemeyi; *başarı davranışı*, yüksek hedefler belirlemeyi ve çalışanların hedefe bağlılığını gerektirir (Goff, 2003: 4-5).

1969'da ilk kez ortaya konan durumsal liderlik teorisi ise liderlik etmenin benzersiz/tek bir yolu olmadığını ve liderlerin etkili olması için duruma göre, liderlik tarzını görev odaklı ve ilişki odaklı olmak arasında değiştirebilmeleri gerektiğini savunmaktadır (Nawaz, Khan ve Khan, 2016: 2). Özetle, değişik koşulların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiğini savunan bir yaklaşımdır (Erkutlu, 2014. 12). Bu teori, liderlerin durumsal koşullara dayalı en iyi eylem yolunu seçmesini önerir. Farklı liderlik biçimleri farklı karar verme türleri için daha uygun olabilir. Örneğin, liderin bir grubun en bilgili ve deneyimli üyesi olması beklenen bir durumda otoriter bir liderlik tarzı; grup üyelerinin yetenekli uzmanlar olduğu ve böyle davranması beklenen diğer durumlarda demokratik bir tarz daha etkili olabilir (Amanchukwu vd., 2015: 8). Durumsallık teorisine göre karşılıklı etkileşen

grupların veya örgütlerin etkinliği, liderin kişisel özellikleri ile durumsal kontrol ve etkisinin arasındaki uygunluğa bağlıdır. Görev odaklı liderler, denetimlerinin yüksek olduğu durumlarda; ilişki odaklı liderler, ılımlı bir kontrol ve etkileri olduğunda en iyi performansı sergilerler (Fiedler, 1978: 60).

Liderlik teorileri, 1970'lerin sonunda ve 1980'lerin başlarında, takipçiler ve liderler arasındaki etkileşime (exchange) daha fazla yoğunlaşmıştır (Nawaz vd., 2016: 3). Liderler ve takipçiler arasındaki etkileşim ile örgüt ve grup performansına odaklanan işlemsel teori, liderliği bir ödül ve ceza sistemine dayandırmaktadır. Çalışanlar başarılı olduğunda ödüllendirilir; başarısız olduklarında cezalandırılır (Amanchukwu vd., 2015: 8). Burns (1978) da, işlemsel liderliğin lider ve takipçi arasında bir etkileşim gerektirdiğini ileri sürmektedir. Takipçiler, liderlerinin isteklerine göre hareket ederlerse değerli sonuçlar alırlar (örneğin; ücretler, prestij) (Den Hartog vd., 1997: 20). İşlemsel liderlikte liderin dört temel görevi; örgütsel amaç ve hedefleri belirlemek, kendi beklentilerini belirlemek, takipçilerinin haklarını ve sorumluluklarını belirlemek ile örgütün haklarını ve sorumluluklarını belirlemektir (Erkutlu, 2014. 17).

Liderlik teorisinin evrimsel gelişiminde en son aşama ise dönüşümcü liderlik teorisidir. İşlemsel yaklaşıma kıyasla, liderler daha proaktif ve yenilikçidir. Ayrıca yeni ve yaratıcı fikirlere daha açıktır. Burada liderlik uygulamaları, astlarda isteksiz itaat ya da sıradan uyumun aksine coşkulu bir bağlılık yaratmaktadır (King, 1990: 49). İlk kez 1985 yılında Bass tarafından geliştirilen bu teori, örgütsel dönüşüm ve istikrarı sağlamak için gerekli davranış ve özellikleri belirlemeyi amaçlar (Erkutlu, 2014. 18). Dönüşümcü liderlik teorisi, takipçilerin lidere duygusal bağlılığını ve liderin davranışının bir sonucu olarak takipçilerin motivasyonel uyanışını öngörür (Den Hartog vd., 1997: 20). Burada odak noktası liderler ve takipçiler arasında kurulan bağlantılardır. Bu teoride liderlik, hem takipçilerin hem de liderin artan motivasyonu ile sonuçlanan "iletişim kurma" becerisidir. Dönüşümcü liderler, grup üyelerinin görevin önemini görmesine yardımcı olarak onları motive eder ve onlara ilham verir. Bu liderler grup üyelerinin performansına önem vermekle birlikte, onların potansiyellerini ortaya çıkarmak için her kişiye ayrı ayrı odaklanırlar. Bu tarz liderler genellikle etik ve ahlaki açıdan yüksek standartlara sahiptir (Amanchukwu vd., 2015: 8-9).

Dönüşümcü liderlik, işlemsel liderlik ile karşılaştırma yapılarak daha iyi anlaşılabilir. Burada temel farklılık işlemsel liderin astları görevlerini beklendiği gibi yerine getirmeye yönlendirirken, dönüşümcü liderin genelde takipçilere, beklenenden daha fazlasını yapmaları için ilham vermesidir (Den Hartog vd., 1997: 20). Bass'ın yaklaşımına göre bir lider hem işlemsel hem de dönüşümcü olabilir ve her ikisi de birtakım hedeflerin başarılmalarıyla ilgili

olduğu için, dönüşümcü liderlik işlemsel liderliğin özel bir hali olarak görülebilir. Modeller, liderin astları motive etme tarzı ve hedef türlerine göre farklılık gösterir (Den Hartog vd., 1997: 20-21).

1.2. Dönüşümcü Liderlik Kavramı

Günümüzün hızla değişen iş ortamında, rekabet avantajı elde edebilmek giderek önem kazanmaktadır (Pieterse, Knippenberg, Schippers ve Stam, 2009: 609). Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bu koşullarda örgütlerin başarılı olabilmesi, iç ve dış çevrelerinde yaşanan değişimleri takip etmeleri ve bu değişimlerle birlikte örgütü geliştirmelerine bağlıdır. Bununla birlikte yenilikçi davranışlar, örgütlerin hayatta kalması için büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle liderliğin, çalışanların yenilikçi davranışlarını nasıl teşvik edebileceği liderlik araştırmaları için önemli bir sorudur (Pieterse vd., 2009: 609). Örgütlerin değişime ayak uydurabilmeleri ve gelişebilmeleri, örgüt içerisinde insanları ikna edebilecek, yönlendirebilecek ve onları destekleyecek etkin bir liderin varlığını gerektirmektedir (Şahin, 2009: 111). Bu gereklilikle birlikte hızla gelişen dünyada değişimin en temel faktör haline gelmesi, işletmeler için de küresel rekabet koşullarına ve yeni ekonomik düzene ayak uydurabilen dönüşümcü liderliği gündeme getirmiştir (Gürel, 2013: 1). Kurumların değişime uyum gösterme sürecinde en büyük katkı dönüşümcü liderler vasıtasıyla sağlanabilir. (Aksaraylı, 2015: 122). Çünkü örgütler rekabetçi kalabilmek için yalnızca değişime cevap veren değil, aynı zamanda değişimi teşvik eden bir işgücüne sahip olmalıdır. Bu bağlamda bir liderin sadece bir yönetici olmaktan öte olması; takipçilerini geliştirmesi, takipçilerinin ihtiyaç düzeylerini yükseltmesi, bireylerde, gruplarda, ekiplerde ve hatta tüm organizasyonda olumlu değişiklikleri teşvik etmesi gerekir (Avolio, Waldman ve Yammarino, 1991: 9).

Son yirmi yılda dönüşümcü liderlik, etkili bir lideri anlamaya yönelik yaklaşımların en popülerlerinden biri olmuştur (Piccolo ve Colquitt, 2006: 327; Dvir, Eden, Avolio ve Shamir, 2002: 735). Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışı ve gelişiminde Downton (1973), Burns (1978) ve Bass (1985)'in önemli katkıları vardır (Berber, 2000: 48). Kavram ilk olarak 1973 yılında J.V. Downton tarafından ortaya atılmıştır (Gürel, 2013: 5; Aksaraylı, 2015: 110). J. MacGregor Burns tarafından da önemli bir teori haline getirilmiş ve literatüre kazandırılmıştır. Burns, Max Weber'in "karizmatik liderlik" kavramını çıkış noktası olarak almış ve liderin astları üzerindeki etkisine yoğunlaşmıştır. Burns'un başlattığı çalışmalar, başta Bernard Bass olmak üzere diğer araştırmacılara da ilham kaynağı olmuş; yönetim bilimi ve örgüt kültürü alanlarında kullanılmaya başlanmıştır. (Gürel, 2013: 5; Barbuto, 2005: 26).

Dönüşümcü liderlik Burns tarafından takipçileri arasında değişiklik başlatmaya ve takipçilerin kişisel değerleri ile grup ve örgüt kültürünü dönüştürmeye dikkat çeken yeni bir liderlik paradigması olarak liderlik araştırmalarına dahil edilmiştir (Jung ve Sosik, 2002: 315). Burns (1978) ilk defa işlemsel liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki farkı açıkça belirtir (Yammarino ve Bass, 1990: 976). Burns'a göre bazı liderlikler, lider ve takipçileri arasındaki etkileşime dayanır. Bu işlemsel görüş açısından liderlik, liderin önerilerine uyulması karşılığında takipçilere ödül vaat edilmesine dayanır. İkinci bir yaklaşım ise dönüşümcü olarak adlandırılır. Bu yaklaşımda liderlik; lider, takipçilerinin çıkarlarını genişletip yükselttiğinde, grubun amaçlarına ve misyonuna bağlılık yarattığında, astların kendi çıkarlarını ötesine geçmesini sağladığında gerçekleşir (Seltzer, Bass ve Numerof, 1989: 174) Dönüşümcü lider, Burns tarafından; “astları daha yüksek fikir ve moral için motive eden kişi”, olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2009: 101). İşlemsel lider, astlarını beklendiği gibi performans gösterme konusunda motive ederken, dönüşümcü lider genellikle takipçilerine beklenenden daha fazlasını yapmak için ilham verir. Dönüşümcü liderlik teorileri, takipçilerin lidere duygusal bağlılığını ve motivasyonel olarak uyarılmalarını liderin davranışlarının bir sonucu olarak görürler (Den Hartog vd., 1997: 20). Ayrıca Burns, dönüşümcü ve etkileşimci liderliği iki farklı liderlik tarzı olarak değerlendirirken; Bass, liderliği bir skala olarak düşünmüş ve dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliği, bu skalanın ayrı yöndeki iki ucu olarak değerlendirmiştir (Berber, 2000: 48).

Dönüşümcü lider, örgütlerde gelişimin sağlanması açısından önemli roller üstlenebilir. Ayrıca, izleyenleri üzerinde olumlu etkiler yaratarak onları örgüt hedefleri konusunda motive edebilecek liderdir. Çalışanların örgütün amaçlarını benimsemeleri ve kendi kişisel amaçları ile örgüt amaçlarını birleştirmeleri, bir bütün olarak örgütün gelişmesine olanak tanımaktadır. Dönüşümcü lider, yeniliklere ve değişimlere sürekli açık bir özellik sergiler (Şahin, 2009: 111). Ayrıca dönüşümcü lider, değişime ayak uydurmakla kalmayan, değişimleri bizzat başlatan kişidir. Bu yüzden, değişim/dönüşüm için işlevsel bir yapının oluşturulması sürecini başarıyla yönetecek bir yetkinliğe sahip olmalıdır. Bununla birlikte dönüşümcü liderlik, anlık bir tutum değil, sürekliliği olan bir süreçtir ve liderin içinde bulunduğu ortamın iç ve dış dinamiklerini kapsayan önemli bir rol davranışdır (Gürel, 2013: 2).

Dönüşümcü liderlik, "takipçilerin hedeflerini genişleterek, yükselterek ve açık veya örtülü değiş-tokuş(exchange) anlaşmasında belirtilen beklentilerden daha fazlasını gerçekleştirmeleri için onlara güven vererek takipçileri etkilemek" olarak tanımlanmıştır (Dvir vd., 2002: 735). Bir başka tanıma göre ise, örgütsel amaçlara bağlılık oluşturma ve takipçileri bu hedefleri gerçekleştirmeleri için güçlendirme sürecidir (Stone, Russell ve

Patterson, 2004: 350). Ayrıca dönüşümcü liderliğin ilham verici ve motive edici doğası, yenilikçi davranış yaratmada son derece etkilidir. Lider, takipçilerinin iş rollerini ve çevrelerini proaktif olarak etkileyebileceğini hissettiğinde, bu etki daha da artmaktadır. (Pieterse vd., 2009: 610).

1.3. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri ve Öncüleri

Dönüşümcü liderlikte amaç, insanlar üzerinde bir dönüşüm elde etmek ve değişen şartlara adapte olmayı sağlamaktır (Aksaraylı, 2015: 109). Dönüşümcü liderlik geleceği ve değişimi yakalamaya odaklanır. Bir başka deyişle kurumlarda değişimi yönetecek, kurumu ve işgörenleri değişime adapte edebilecek ve kurumun varlığını sürdürebilecek liderlik tipini temsil etmektedir (Aksaraylı, 2015: 122). Bu tip liderler, yenilikçiliğin hâkim olduğu örgütsel bir kültür yaratırlar (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 2). Ayrıca, değişim odaklı olmakla beraber cesur, sürekli öğrenen ve kolay pes etmeyen bir yapıya sahiptirler (Berber, 2000: 36). Yalnızca düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşlayan kişilerdir (Çelik, 1998: 426). Mevcut sorumluluklarını yerine getirme yetenekleri açısından tüm takipçilerinin potansiyelini değerlendirirken gelecekteki sorumluluklarının genişletilmesini de sağlarlar (Dvir vd., 2002: 736). Dönüşümcü liderlik, çevresel değişimleri fırsata çevirebilen liderlik tarzıdır. Dönüşümcü lider, vizyoner bir bakış açısıyla işletmeleri fırsat ve tehditlere hazır hale getirerek rekabet üstünlüğü sağlar (Aksaraylı, 2015: 108). Sahip olduğu vizyonu takipçilerine kabul ettirerek onların inançlarını ve değer yargılarını değiştirir. Bu vizyon takipçileri heyecanlandırır, kendilerine güven duymalarını ve kendilerini amaca adanmalarını sağlar (Koçel, 2015: 696). Böylelikle takipçiler, grubun ya da örgütün ortak amaçları doğrultusunda hareket ederler (Çelik, 1998: 427). Dönüşümcü lider, problemlere farklı bakış açısı geliştirerek takipçilerine mantık ve sezgilerini birlikte kullanmayı öğreten, onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaya çalışan liderdir (Buluç, 2009: 77)!. Takipçilerinin yetenek ve becerilerini ortaya çıkaran bu lider, yüksek düzeyde motivasyon sağlayarak onlardan kapasitelerinin üzerinde bir sonuç almayı hedefler (Aksaraylı, 2015: 113). Bu hedef doğrultusunda, takipçilerinin beklentilerin ötesinde bir performans sergilemeleri için kendilerine güven duymalarını sağlayacak etkiyi yaratır (Dvir vd., 2002: 735).

Dönüşümcü lider karizmatik davranışlar sergiler; ilham verici motivasyon ve entelektüel özendirme sağlar; takipçilerine bireysel olarak ilgi gösterir. Bu davranışlar, takipçilerinin potansiyellerine tam olarak erişmelerine ve en üst düzeyde performans göstermelerine yardımcı olur (Dvir vd., 2002: 735-736). Bu bağlamda dönüşümcü lider,

izleyenlerine güvenir, onların kendi kapasitelerini geliştirebilmeleri için gerektiğinde yetkilerini devredebilir. Mutlak karar verici olmaktan çok demokratik davranışları tercih eder. Güç paylaşımının örgütsel bir kazanç olduğu varsayımından hareket eder ve örgütsel değişim sürecinde izleyenlerinin kararlara katılımını teşvik eder (Eraslan, 2004: 25). Dönüşümcü lider, insanların varoluş ve güvenlik endişelerinden başarı ve büyüme ile ilişkili yüksek seviyeli endişelere yönlendirilmesine yardımcı olmak için takipçilerinin ve kendisinin fikirlerini genişletmeye çalışır. Çalışanlarının örgüt ihtiyaçları ve kendi kişisel ihtiyaçları konusundaki bilinç düzeylerini arttırmak için çaba sarf eder. Çünkü ihtiyaçları yükseltmenin temeli, bu ihtiyaçların farkında olmaktır (Avolio vd., 1991: 13). Yani dönüşümcü lider, grupların ve örgütlerin geliştirilmesini teşvik ederken, takipçilerin başarı ve kişisel gelişime duydukları arzuları da artırır. Takipçilerine ödül ve ceza yöntemiyle karşılık vermek yerine, takipçilerin güvenini yükseltir ve örgüt için önemli konular hakkında daha fazla farkındalık uyandırır. Böylelikle takipçilerini varoluş endişelerinden başarı, büyüme ve gelişme endişelerine taşır (Bass ve Avolio, 1990: 22).

Dönüşümcü liderlik genellikle örgütlerin tepe noktasında görülmekle birlikte, her zaman tepeden aşağıya doğru değildir. Bir kurumun veya toplumun bütün seviyelerindeki kişiler arasında gerçekleşebilir (Aksaraylı, 2015: 118). Ayrıca dönüşümcü liderlik öğrenilebilir; yönetici yetiştirme ve geliştirmenin konusu olabilir. Dolayısıyla her seviyedeki lider dönüşümcü olmak için eğitilebilir (Bass, 1990: 27). Çalışanlara ilham verme, onları dinamikleştirme ve entelektüel olarak teşvik etme gibi dönüşümcü lider olmak için ihtiyaç duyulan nitelikler ve bunların teknikleri eğitim yoluyla elde edilebilir (Bass, 1990: 19).

En çok araştırma üreten dönüşümcü liderlik teorisi Bass ve meslektaşları tarafından formüle edilmiştir. Dönüşümcü liderliği öncelikle liderin izleyenler üzerindeki etkisi ve bu etkiyi gerçekleştirmek için kullanılan davranışlar açısından tarif etmişlerdir. Takipçiler, lidere güven, hayranlık, sadakat ve saygı duyarlar ve başlangıçta yapmaları beklenenden fazlasını yapmak için motive olmuşlardır. Bu etkileme sürecinde takipçiler örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutma konusunda ikna edilir (Yukl, 1999: 286). Bass (1985), karizmatik liderlik teorisini dönüşümcü liderlik teorisine genişletmiştir. Burada lider ilham verir, beklenenin üzerinde performans gösterebilmeleri ve normal olarak koyulan hedeflerden fazlasını başarabilmeleri için astlarını harekete geçirir. Bass'ın teorisine göre lider, beklenen performanstan daha fazlasını birbiri ile ilişkili üç yoldan birisiyle başarır. Bu yollar; belirlenen sonuçların önemi hakkında astların yüksek seviyedeki farkındalığını sağlamak, bireylerin, takım uğruna kendi kişisel çıkarlarının ötesine geçmelerini sağlamak ve astların Maslow'un hiyerarşisindeki seviyesini değiştirmek veya ihtiyaç gruplarını genişletmektir (Keller, 1992:

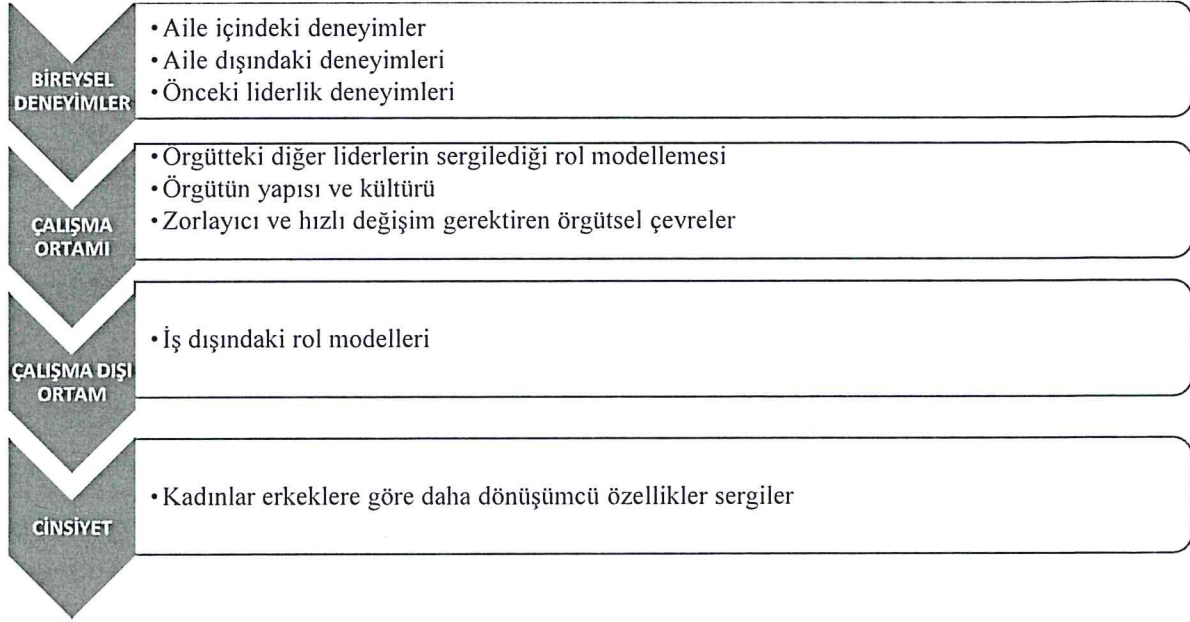
490). Bass ve Avolio'nun dönüşümcü liderlik modelinin merkezindeki düşünce; dönüşümcü liderin, takipçilerini kendilerini adanmaları ve beklenenin üzerinde performans göstermeleri için motive etmesidir. Bu bağlamda lider, belirlenmiş hedeflerin önemi ve bunları gerçekleştirmenin yolları hakkında takipçilerinin farkındalıklarını artırır; takipçilerini topluluğun menfaatlerini kendi menfaatlerinin önüne koymaya yönlendirir; liderlik süreci ve misyonu aracılığıyla takipçilerinin yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını teşvik eder. Dönüşümcü lider bu amaçlarını dört davranışsal bileşen ile gerçekleştirir: karizma veya idealleştirilmiş etki, ilham, entelektüel özendirme ve bireysel ilgi. Burada diğer teorilerin aksine, karizma ayrı bir bileşendir ve hem liderin davranışlarıyla (örneğin, rol model olma) hem de takipçilerin tepkileriyle (örneğin; liderin yeteneklerine güven, saygı ve hayranlık) tarif edilir (Conger, 1999: 151). Karizmatik liderlik ya da karizma, dönüşümcü liderlik sürecinin merkezindedir ve dönüşümcü liderliğin ana bileşenidir. Başkalarının saygı ve güvenini kazanmayı ve onlara güçlü bir misyon duygusu iletmeyi içerir. İlham veren liderlik veya ilham, iyimserliği ve coşkuyu arttırarak ve harekete geçirecek cesaret/moral konuşmaları yaparak vizyonu akıcı bir şekilde ve güvenle iletmektir. Entelektüel özendirme, takipçileri eski yöntemlere yeni yollarla bakmaya, yaratıcılığı geliştirmeye ve zekayı kullanmaya teşvik etmektir. Bireysel ilgi, her bireye kendisini değerli hissettirerek ve katkılarının önemli olduğunu fark ettirerek kişisel olarak ilgi göstermektir (Yammarino ve Dubinsky, 1994: 790-791).

Dönüşümcü liderlik tesadüfen gerçekleşmez. Bazı öncül durumlar, dönüşümcü liderliğin gelişimine zemin hazırlar (Avolio vd., 1991: 11). Bass (1985), daha zorlayıcı veya hızlı değişim gerektiren örgütsel çevrelerin, dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştırabileceğini ileri sürmüştür (Walumbwa, Avolio ve Zhu, 2008: 815). Bir liderin rol modelleriyle olan bireysel deneyimleri ile çalışma ve çalışma dışı ortamındaki güncel deneyimleri de bu öncüllerdendir. Öncelikle, liderin ailesi ile ilişkili veya aile dışı faktörler, liderin benlik kavramı, tutumu, yeteneği, kişiliği ve becerileri açısından liderin bireysel gelişimini şekillendirmeye yardımcı olur. Örneğin, ebeveynlerinin desteği ve ebeveynleri tarafından verilen zorlu görevler ve sorumluluklar, liderin kişisel gelişiminde önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca, liderin önceki liderlik pozisyonları, önceki çalışma ortamında deneyimlediği liderlik tarzları ve diğer deneyimleri liderin gelişimine katkıda bulunabilir. Daha önceki yaşam deneyimlerine ek olarak, liderin günümüzdeki etkileşimlerinde, dönüşümcü liderlik davranışını arttıracak veya engelleyebilecek olan şeyleri düşünmek de önemlidir. Bunlardan işyerindeki faktörler; organizasyonda diğer liderlerin sergilediği rol modellemesinin türü, örgütün yapısı ve kültürüdür. Çalışma ortamının yanı sıra liderler,

çalışma ortamının dışında olanlardan da etkilenirler. Diğer bir ifade ile, rol modelleri işin dışında da olabilir (Avolio vd., 1991: 11-17).

Cinsiyet farklılıkları da dönüşümcü liderliği etkilemektedir. Birçok çalışma, kadınların erkek meslektaşlarından biraz daha dönüşümcü olma eğiliminde olduğunu göstermiştir (Bass, 1999: 17) .

Şekil 1. Dönüşümcü Liderliğin Öncülleri



1.4. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderlik; lider, takipçilerinin çıkarlarını arttırdığında, grup amaç ve misyonunun çalışanlar tarafından farkındalığını ve kabulünü sağladığında ortaya çıkar. Lider, bu sonuçları şu yollarla elde eder: Takipçilerine karizmatik olabilir; onlara ilham verebilir; her çalışanın duygusal gereksinimlerini karşılayabilir; entelektüel olarak çalışanları canlandırabilir (Bass, 1990: 21). İdealleştirilmiş etki (karizma), liderin takipçilerinin onunla özdeşleşmesini sağlayan karizmatik yollarla davranma derecesidir. İlham verici motivasyon, liderin takipçilerine onları cezbeden vizyonu ifade etme derecesidir. Entelektüel özendirme, liderin varsayımlara meydan okuma, risk alma ve takipçilerin fikirlerini teşvik etme derecesidir. Bireysel ilgi, liderlerin takipçilerin ihtiyaçlarına katılma, mentor veya koç olarak hareket etme ve takipçilerinin kaygılarını dinleme derecesidir (Piccolo ve Colquitt, 2006: 328). Çeşitli bileşenleri içeren dönüşümcü liderlikte idealleştirilmiş etki (karizma) bileşeni, bir rol modeli olarak hizmet etmeyi ve toplu kazanç için kendi kazanımını feda ederek takipçileri aynı şeyi yapmak için teşvik etmeyi; ilham verici motivasyon bileşeni, enerji veren bir vizyonu ifade etmeyi; entelektüel özendirme, takipçileri statükoyu sorgulamaya teşvik

etmeyi; bireysel ilgi bileşeni ise, takipçilerin bireysel gelişim ihtiyaçları için destek sağlamayı içerir (Pieterse vd., 2009: 610). Karizma; vizyon ve misyon duygusu sağlar, gurur verir, saygı ve güven kazandırır. İlham; yüksek beklentileri iletir, çabaları yoğunlaştırmak için semboller kullanır, önemli amaçları basit yollarla ifade eder. Entelektüel özendirme; zeka, rasyonellik ve problem çözmeyi teşvik eder. Bireysel ilgi; her çalışmanı ayrı ayrı ele alır, koçluk yapar, tavsiye verir (Bass, 1990: 22). İdealleştirilmiş etki ve ilham verici liderlik; lider arzu edilen bir geleceği öngördüğünde, bu geleceğe nasıl ulaşılabileceğini ifade ettiğinde, bunun için yüksek performans standartları belirlediğinde, kararlılık ve güven gösterdiğinde açığa çıkar. Takipçiler bu liderle özdeşleşmek isterler. Lider, takipçilerinin daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarına yardımcı olduğunda, entelektüel özendirme görülür. Lider, takipçilerin gelişim ihtiyaçlarına dikkat edip, takipçilerinin gelişimine destek ve koçluk yaptığında ise bireysel ilgi görülür (Bass, 1999: 11). Karizmatik lider veya idealleştirilmiş etki sahibi lider, takipçilerinin rol modelidir. Ona hayranlık duyulur, saygı gösterilir ve güvenilir. Takipçiler onunla özdeşleşmek isterler. Bu tür bir lider, kendinden emin, kararlı, çok yetenekli ve risk almak için isteklidir. Karizma, takipçiler tarafından atfedilmiş idealleştirilmiş etki de olabilir. Yani takipçinin gözündeki bir algı olabilir. İlham verici motivasyon, kavramsal olarak idealleştirilmiş etki ya da karizma ile aynı değildir ancak yüksek derecede ilişkiye sahiptir. Lider, basit bir dil, semboller ve resimler kullanarak takipçilerine anlam sağlar; iyimserlik ve coşku sergiler. Ayrıca, takipçileri için cazip gelecekler öngörür ve yüksek beklentiler kurar. Entelektüel olarak teşvik eden bir lider, varsayımları sorgular, problemleri yeniden biçimlendirir ve yaratıcı düşünmeyi destekler. Eski sorunlara yeni yollarla bakar. Bireysel ilgi gösteren lider, her bir takipçisinin bireysel ihtiyaçlarına dikkat ederek koç ve ya mentor olarak hizmet verir. Takipçiler için yeni öğrenme ve gelişme fırsatları yaratır. Birebir ve çift yönlü iletişimi teşvik eder (Bass, 1997: 21).

Burns (1978), dönüşümcü ve işlemsel liderlik üzerine ilk fikirleri geliştirmiştir ve Bass (1985) onları daha da geliştirerek örgüt bağlamında tanıtmıştır (Eisenbach, Watson ve Pillai, 1999: 83). Bass ve Avolio (1995) teoriyi daha da geliştirmişlerdir. Onlara göre, dönüşümcü liderliğin dört bileşeni vardır; karizmatik rol modelleme, bireysel ilgi, ilham verici motivasyon ve entelektüel özendirme. Karizmayı kullanarak lider hayranlık, saygı ve sadakat sağlar ve toplu bir görev bilincinin önemini vurgular. Lider bireysel ilgiyle, takipçileriyle bire bir ilişkiler kurar ve onların farklı ihtiyaç, beceri ve isteklerini anlar. İlham verici motivasyonla lider, heyecanlandıran bir vizyonu dile getirir, takipçilere hedeflerini nasıl gerçekleştireceğini gösterir ve bunu yapabileceklerine dair inancını ifade eder. Entelektüel özendirme ile lider, çalışanlarının menfaatlerini genişletir ve yükseltir. Bununla birlikte

takipçileri eski problemleri yeni yollarla düşünmeye teşvik eder (Gumusluoglu ve Ilsev, 2009: 462).

İdealleştirilmiş etki (karizma), bireysel ilgi, entelektüel özendirme ve ilham verici motivasyon faktörleri, dönüşümcü liderliğin dört temel bileşenini veya "4 I" yı temsil eder (Bass ve Avolio, 1990: 22). Dönüşümcü liderliği oluşturan dört 'I' şu şekildedir: Individualized consideration (bireysel ilgi), Intellectual stimulation (entelektüel özendirme), Inspirational motivation (ilham verici motivasyon), Idealized influence (idealleştirilmiş etki) (Avolio vd., 1991: 9). Bireysel ilginin temel varsayımı, her çalışanın farklı ihtiyaçları olması ve çalışanın bu ihtiyaçlarının kısmen liderin etkisine bağlı olarak zaman içinde değişeceğidir. Dönüşümcü lider, tüm takipçileri aynıymış ve aynı ihtiyaçlara sahipmiş gibi davranmak yerine onlara kişisel olarak ilgi gösterir. Bireyin endişelerini dinler ve paylaşır. Aynı zamanda, bireyin güvenini geliştirmeye yardımcı olur. Entelektüel özendirmede bulunan bir lider, insanları "eski sorunları yeni yollarla düşünmeye", bu sorunları çözmek için akıl yürütmeye ve kanıt kullanmaya teşvik eder. Lider aynı zamanda, çalışanların kişisel değerlerini, liderin veya örgütün değerlerine göre ayarlayabilir. İlham verici motivasyon örgütün tepe noktasında daha fark edilir olmasına rağmen, daha aşağı kademedeki insanlar da, takipçileri ve meslektaşlarının gözünde yüksek seviyede ilham verici motivasyon sergiliyor olabilir. Grubun nereye gittiğini gösteren bir vizyonun veya basit bir misyonun takipçileri tarafından paylaşılması durumunda bir liderin ilham verici motivasyon seviyesi güçlenir (Avolio vd., 1991: 13-14). Lider, motivasyon konuşmaları yapar; iyimserlik ve heyecanı artırır; ulaşılabilir gelecek vizyonlarını akıcılık ve güvenle iletir. Daha yüksek performans ve gelişim düzeylerini gerçekleştirmek için enerjiyi harekete geçirecek vizyonu sağlar (Bass ve Avolio, 1990: 22). İdealleştirilmiş etki sergileyen lider, optimal düzeydeki gelişim ve performansı elde etmek için takipçilerin fazladan çaba sarf etmelerini sağlar (Bass ve Avolio, 1990: 22). Bu özellik vizyon ve misyon duygusu taşıyan, takipçilerinden saygı ve güven kazanan liderlerde görülür. Takipçiler, liderin istenen sonuçlara ulaştığını gözlemlediğinde, takipçilerin lideri taklit etmek, yani liderin davranışları, tutumları ve değerleri açısından lider gibi olmak istemesi daha muhtemeldir. İdealleştirilmiş etki, büyük ölçüde, diğer üç 'I'ın, liderle güçlü bir duygusal bağlılık ve özdeşleşme ile birleşmesidir. Bu tür liderler takipçiler tarafından taklit edilir ve çoğunlukla karizmatik olarak nitelenirler (Avolio vd., 1991: 15).

Dönüşümcü bir kültürde, '4 I' modeliyle uyuşan birinin, genellikle belli bir amacı vardır ve bir aile hissi taşır. Lider ve takipçiler karşılıklı çıkarlar, ortak gelecek ve bağlılık duyguları paylaşırlar. (Bass ve Avolio, 1993: 117).

Bass ve arkadaşlarına benzer şekilde, Barling, Slater ve Kollaway' a göre de dönüşümcü liderlik; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel özendirme ve bireysel ilgiyi içerir (2000: 157). Dönüşümcü liderliğin gelişimine katkı sağlayan Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990: 107-142) ise, yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderin davranışlarını vizyon oluşturma, örnek olma, grup amaçlarının kabulüne zorlama, yüksek performans bekleme, bireysel düzeyde destek sağlama ve zihinsel teşvik olmak üzere altı boyutta toplamışlardır. Bir başka görüşe göre ise dönüşümcü liderliğin beş alt boyutu vardır. Bunlar; vizyon, ilham verici iletişim, entelektüel özendirme, destekleyici liderlik ve kişisel tanımadır (Rafferty ve Griffin, 2004: 329). Rafferty ve Griffin, Bass (1985) tarafından geliştirilen teorik modeli, dönüşümcü liderliğin beş alt boyutunu tanımlayacak şekilde yeniden incelemişlerdir. Vizyon, daha genel bir yapı olan karizma tarafından kapsanan önemli bir liderlik boyutu olarak ele alınmış ve 'Örgütsel değerler etrafında geleceğin idealleştirilmiş bir resmini ifade etmek' olarak tanımlanmıştır. Bass ve meslektaşları tarafından önerilen ilham verici motivasyonun daha geniş kapsamlı bir şekilde yapılandırılmasına karşıt olarak, burada ilham verici iletişime odaklanılmıştır. İlham verici iletişim ayrı bir yapı olarak ele alınmış ve 'Örgütle ilgili olumlu ve cesaret verici mesajların, motivasyon ve güven sağlayan cümlelerin ifadesi' şeklinde tanımlanmıştır. Dönüşümcü liderliği diğer yeni liderlik teorilerinden ayıran faktörlerden birisi de bireysel ilgidir. Bu yapının bir bileşeni olan destekleyici liderlik, 'Takipçiler için endişelerini dile getirmek ve onların bireysel ihtiyaçlarını hesaba katmak' olarak tanımlanmaktadır. Bass ve meslektaşları tarafından benimsenen entelektüel özendirme tanımı Rafferty ve Griffin (2004)'ün çalışmasında da sürdürülmekte ve 'Çalışanların sorunlara ilgisini, farkındalıklarını ve sorunlar hakkında yeni yollarla düşünme yeteneklerini arttırmak' şeklinde tanımlanmaktadır. Lider, bireylerin çabalarını değerlendireceğini ve başarıları ödüllendireceğini belirttiğinde kişisel tanıma oluşur. Kişisel tanıma, övgü gibi ödüllerin sağlanması ve belli bir başarının elde edilmesi için gösterilen çabanın tanınmasıdır (Rafferty ve Griffin, 2004: 331-334).

Carless, Wearing ve Mann (2000)'e ise şu davranışlar dönüşümcü liderlik kavramını kapsar: bir vizyon iletir, personeli geliştirir, destek sağlar, personeli güçlendirir/yetki verir, yenilikçidir, davranışlarıyla örnek olur ve karizmatiktir. Dönüşümcü lider, örgütün geleceğine ilişkin bir imaj geliştirir ve vizyonunu astlarına iletir. Vizyon iletişimi boyunca lider, rehberlik ve motive eden bir dizi değer taşır. Bireysel gelişim, yeni becerilerin geliştirilmesini kolaylaştırmak ve zorlu görev fırsatları sağlamak için takipçilere görev ve sorumlulukların devredilmesini içerir. Destekleyici liderlik, personele olumlu geri bildirim vermeyi ve bireysel başarıları tanımayı içerir. Destekleyici liderlik kullanımı sayesinde lider, çalışanlarının

görevlerini etkili bir şekilde yerine getirecekleri ve zorlu hedeflere ulaşmada başarılı olacakları konusunda çalışanlarının yeteneklerine olan güvenini gösterir. Etkili bir lider, karar verme sürecine takım üyelerini de dahil eder. Problem çözme ve karar verme süreçlerinde personeli de içeren politikalar ve prosedürler oluşturur. Ekip üyelerine politikaları uygulama yetkisi vererek ve üyelerin kararlarını destekleyerek onları güçlendirir. Dönüşümcü lider, amaçlarını gerçekleştirmek için yenilikçi, bazen de alışılmadık stratejiler kullanır. Personellerini etraflıca düşünmek için teşvik eder ve düzenli olarak onlara zorlayıcı görevler verir. Yenilikçi davranışların geliştirilmesini isteyen lider tarafından hatalar, öğrenme fırsatı olarak görülür. Etkili bir lider inançlarını ve değerlerini takipçilerine açıkça iletir. Ayrıca, özgüvenlidir ve benimsediği değerler ile gösterdiği tavırlar birbiriyle uyumludur. Karizmatik liderlik yoluyla takipçiye, örgütsel amaçları desteklemek için yüksek motivasyon ve performans konusunda ilham verilir (Carless vd., 2000: 390-392).

Şekil 2.Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass(1990); Bass ve Avolio(1990); Avolio, Waldman ve Yammarino(1991); Barlig,Slater ve Kollaway(2000)	Podsakoff,Mackenzie, Moorman ve Fetter(1990)	Raffey ve Griffin(2004)	Carless, Wearing ve Mann(2000)
<ul style="list-style-type: none"> • Karizma(idealleştirilmiş etki • İlham verici motivasyon • Entellektüel özendirme • Bireysel ilgi 	<ul style="list-style-type: none"> • Vizyon oluşturma • Örnek olma • Grup normlarının kabulüne zormala • Yüksek performans bekleme • Bireysel düzeyde destek sağlama • Zihinsel teşvik 	<ul style="list-style-type: none"> • Vizyon • İlham verici iletişim • Entellektüel özendirme • Destekleyici liderlik • Kişisel tanıma 	<ul style="list-style-type: none"> • Vizyon iletilme • Personel geliştirme • Destekleyici liderlik • Güçlendirme/Yetkilendirme • Yenilikçi ve etraflıca düşünme • Davranışlarıyla örnek olma • Karizmatik liderlik

Bass ve Steidlmeier (1999), gerçek ve sözde dönüşümcü liderliği, daha önce bahsedilen dönüşümcü liderliğin dört bileşeni açısından karşılaştırmıştır. Gerçek dönüşümcü liderlik ile sözde dönüşümcü liderlik arasındaki ilk fark idealleştirdikleri değerlerdedir. Örneğin, gerçek dönüşümcü lider evrensel kardeşlik çağrısında bulunur; sözde dönüşümcü lider, hayali bir "biz-onlar" farklılığı vurgular ve "biz" in doğal olarak iyi değerlere sahip

olduğunu ve "onlar" in olmadığını iddia eder. Sözde dönüşümcü idealleştirilmiş lider, takipçilerinin zararı pahasına olsa bile güç ve pozisyon arayışı içindedir. Gerçek karizmatik dönüşümcü lider kadar sorumluluk duygusuna sahip değildir. Sözde dönüşümcü idealleştirilmiş lider, kendisini örgütün misyonuna karşı dürüst, açık ve destekleyici olarak görebilir ancak davranışları tutarsız ve güvenilmezdir. Gerçek dönüşümcü liderin ilham veren çekiciliği, insanlardaki en iyiye - uyum, yardımseverlik ve iyi işler- odaklanır. Sözde dönüşümcü lider ise insanlardaki en kötüye – şeytani planlar, komplolar, mazeretler ve güvensizlikler – odaklanmaya meyillidir. Gerçek dönüşümcü lider, başkalarını meselelerin esasları üzerine ikna eder. Sözde dönüşümcü lider, takipçilerinin zararı pahasına bile olsa takipçileri değerler konusunda manipüle edecek şekilde gündemi belirler ve kontrol eder. Çatışan görüşleri pek dinlemez ve takipçileri ile arasındaki görüş farklılıklarına karşı daha toleranssız davranır. Gerçek dönüşümcü lider, takipçilerini lider haline getirmekle ilgiliyken, sözde dönüşümcü lider, takipçilerinin bağımlılığını sürdürmekle ilgilenir. Kendisi ve takipçileri arasındaki kişisel mesafeyi koruyarak kendi statüsünü iyileştirmeye çalışır (Bass ve Steidlmeier, 1999: 87-189). Sözde dönüşümcü lider, esas olarak ego tatmini için güç kullanır (Howell ve Avolio, 1992: 45).

1.5. Dönüşümcü Liderliğin Sonuçları

Organizasyonel dönüşüme odaklanan liderlik modelleri; işgücündeki demografik çeşitlilik, teknolojik değişim ve yarının liderlerine yeni talepler koyacak uluslararası rekabet nedeniyle organizasyonlar için giderek daha önemli hale gelmektedir (Eisenbach vd., 1999: 80). Dönüşümcü liderin bu değişim sürecindeki rolleri; değişim ihtiyacının fark edilmesi, paylaşılan bir vizyon oluşturma ve değişime kurumsal bir kimlik kazandırmadır (Eren, 2013: 521). Değişime dayalı bu liderlik modeli, olağanüstü bireysel ve örgütsel sonuçlar vaat ettikleri için yöneticiler ve akademisyenlerin ilgisini sürdürmektedir (Eisenbach vd., 1999: 80). Ayrıca, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde iş tutum ve davranışlarıyla pozitif olarak ilişkilidir (Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004: 951).

Dönüşümcü liderlik teorileri, liderin takipçileriyle olan ilişkide güveni merkezi bir konuma koyar ve takipçilerin lidere duydukları güven ve saygıyla beklentilerin ötesinde bir performans gösterecek şekilde motive olduklarını varsayar (Gillespie ve Mann, 2004: 590). Ayrıca dönüşümcü lider, takipçilerinin, örgütün misyon ve vizyonu uğruna kendi çıkarlarını aşmanın önemini görmelerine yardımcı olur (Jung ve Sosik, 2002: 316). Bir vizyonun geliştirilmesini, uygulanmasını ve etkileyici örgütsel değişiklikleri içeren bu liderlik tarzında

lider, örgütün değerlerini ve normlarını yeniden düzenlemeye yardımcı olur ve gerektiğinde hem iç hem de dış değişimi teşvik eder (Avolio vd., 1991: 9).

Bazı araştırmacılar, çalışanların yaratıcılığının, bir yönetici dönüşümcü liderlik sağladığı zaman gelişeceğine inanırlar (örneğin, Jaussi ve Dionne, 2003: 475; Shin ve Zhou, 2003: 703) (Dvir vd., 2002: 735). Buna benzer şekilde, bazı araştırmalar da, dönüşümcü liderliğin takipçilerin bağımsız ve eleştirel düşünmesini arttırdığını (ör. Dvir vd., 2002); böylece onların yaratıcı sonuçlar üretme kabiliyetine sahip olma şansını yükselttiğini belirtirler. Ayrıca dönüşümcü lider, çalışanlarına empati, takdir, ilgi gösterirler ve çalışanların amaçlarını başarmak için inisiyatif kullanma çabalarına destek olur. Böyle bir destek de onların yaratıcı öz yeterliliğini sürdürmeye yardımcı olur (Gong, Huang ve Farh, 2009: 768-769). Gümülluoglu ve İlsev (2009) de, dönüşümcü liderliğin takipçilerin bireysel ve örgütsel seviyedeki yaratıcılığı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Sonuçlara göre bireysel seviyede dönüşümcü liderlik ve yaratıcılık; örgütsel seviyede dönüşümcü liderlik ve örgütsel yenilik pozitif ilişkilidir. Shin ve Zhou (2003)'ün çalışmasına göre de dönüşümcü liderlik takipçinin yaratıcılığı ile pozitif ilişkilidir.

Bass (1998: 26)'ya göre, takipçilerin kişiliklerini tanıtmaları dönüşümcü lider tarafından geliştirilir. Çünkü dönüşümcü lider, takipçilerinin özsayılarını yükseltir ve müşterek başarıları elde etmeye yönelik olumlu tutumlarını içselleştirir (Walumbwa vd., 2008: 797).

Avolio, Waldman ve Yammarino 'ya göre; dönüşümcü liderliğin en önemli ödülü, takipçilerin kendi gelişimlerine direnmemeleri ve kişisel fedakârlıklar yoluyla mesleki olarak, iş arkadaşları ve örgüt için daha fazla bağlılık göstermeleridir. Böylece takipçiler, örgütün rekabetçi kalması ve mümkün olan en iyi çıktıyı elde etmesi için gerekli değişikliklere katılmaya hazır ve istekli olurlar (1991: 15). Bunu destekleyecek şekilde Shamir (1993)' e göre dönüşümcü lider, takipçilerinin birbirine daha bağlı/uyumlu olacakları ve etkili bir şekilde performans sergileyecekleri dürtüleri canlandırır. Güçlü grup bağlılığı, grup üyelerine ortak hedefleri gerçekleştirmek için çabalarını nereye yönlendirmeleri gerektiğini gösterir. Bu nedenle, dönüşümcü liderlik ve grup üyelerinin uyumu arasında pozitif bir ilişki vardır (Jung ve Sosik, 2002: 318). Jung ve Sosik (2002), dönüşümcü liderliğin; takipçilerin yetkilendirilme/güçlendirilme algısı ve grup uyumu üzerinde pozitif olarak etkili olduğunu belirtir.

İşlemsel liderliğin tek başına iş tatmini sağlayamaması, sorumluluğun örgütsel hiyerarşinin düzleştirilmesiyle aşağı yönelmesi, eğitimli profesyonel ekiplerin yaygınlaşması ve bu profesyonellerin artan bir şekilde kendilerini üst-alt ilişkileri yerine meslektaş olarak görmeleri, takipçilerin iş tatmini için özerkliği ve zorlayıcı çalışmalarını teşvik eden dönüşümcü

liderliğe önem kazandırmıştır (Bass, 1999: 10). Çünkü dönüşümcü lider, takipçilerine karşı zaman zaman yönlendirici olabilmesine rağmen, toplu görevleri yerine getirme konusunda işbirliğinin önemini vurgulayarak, paylaşılan deneyimlerden öğrenme fırsatı sunarak ve gerekli eylemleri gerçekleştirmek için kendilerine yetki devri yaparak etkili performans için takipçilerin grup çalışmasına katılımlarını istemektedir. Sonuç olarak dönüşümcü lider, takipçilerinin işlerini yaparken cezalandırılmaktan korkmadan yenilikçi bir yaklaşım sergileyebilecekleri bir grup ortamı yaratır (Jung ve Sosik, 2002: 317). Böylece dönüşümcü liderlik ile takipçinin tutum, davranış ve performansı arasında olumlu bir ilişki meydana gelir (Walumbwa vd., 2008: 793). MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) ve benzeri anketleri kullanan çoğu anket çalışması dönüşümcü liderliğin, ast memnuniyeti, motivasyon ve performans gibi liderlik etkinliğinin göstergeleriyle olumlu ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır (Yukl, 1999: 287).

1.6. Eğitim Kurumlarında Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik tarzı hemen her alanda olduğu gibi eğitim sektöründe de irdelenmesi gereken bir olgudur. Eğitime konu olan nesnenin insan olduğu dikkate alındığında dönüşümcü liderlik tarzının önemi daha iyi anlaşılacaktır (Edizler ve Akbulut, 2011: 30). Okullar, mevcut durumlarını daha ileriye götürmek, çağdaş eğitim ve öğretimi gerçekleştirmek ve aynı zamanda başarıya ulaşmak için bu değişime ayak uydurmak zorundadır. Bu konuda en büyük iş, okul yöneticilerine düşmektedir. Değişim aynı zamanda dönüşümü beraberinde getirdiği için, bu dönüşümü sağlayabilecek, değişimi özümleyerek ve öğretmenlerin çabalarını destekleyerek onları gelişmeye yönlendirecek, ani ve hızlı değişimler karşısında zamanında ve doğru karar verebilen, etkili liderlik özelliklerine sahip okul yöneticilerine ihtiyaç vardır. (Tok ve Bacak, 2013: 1136).

Son 20 yıl içinde okul bağlamında dönüşümcü liderlik tarzı, araştırmalara ve ampirik incelemelere konu olmuştur (Jovanovic ve Ciric, 2016: 499). Eğitim alanında dönüşümcü liderliğe yönelik ilk araştırmalar, Leithwood ve meslektaşları tarafından 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başında Ontario Eğitim Enstitüsünde (Toronto, Kanada) başlatılmıştır. Leithwood'un araştırması sadece dönüşümcü okul liderliğinin doğasını değil, aynı zamanda okul, öğretmen ve öğrenciler üzerindeki etkilerini de ilgilendirmektedir (Geijsel, Slegers ve Van Den Berg, 1999: 311). Leithwood'un (1992, 1994) belirttiği gibi, öğretimsel liderlik biçimi, 1980'lerin ve 1990'ların dönemine iyi bir şekilde karşılık vermiştir, çünkü halkın beklentilerini ve karar alıcıların müdürden beklentilerini karşılamıştır. Fakat 1990'larda müfredat geliştirme, öğrenci ve öğretmenlerin rolleri ve öğrenme stratejileri gibi alanlarda

yapılan köklü değişiklikler, müdürün bir öğretim lideri olarak çalıştığı durumları yetersiz bırakmıştır. Leithwood ve Jantzi (1990), işlerinde başarılı olan okul müdürlerinin, personelinin motive etmek ve okul kültüründe değişiklikler yaratmak için çok çeşitli mekanizmalar kullandıklarını göstermiştir (Bogler, 2001: 663). Böylece öğretimsel liderlik yaklaşımı 1990'lı yıllarda yerini okullardaki değişime yönelmiş dönüşümcü liderliğe bırakmıştır.

Çağın gereklilikleri düşünüldüğünde okullar, kendini sürekli yenileyen, gelişen ve dolayısıyla bilgi toplumunda olması gerektiği gibi en başlarda yerini alan örgütler olmalıdırlar. Dönüşümcü liderlik kuramı da, okul yöneticilerini değişim-dönüşüm temelli düşünmeye itmektir (Demirtaş ve Şama, 2016: 283). Çünkü, işini öğrenci-öğretmen devamsızlıklarını takip etmek, disiplini sağlamak, araç-gereç tedarik etmek gibi yaklaşımlarla kısıtlayan bir okul yöneticisiyle; öğretmen ve öğrencileriyle vakit geçiren, onlara özel olduklarını hissettiren, başarılı olacaklarına inandıran, onları motive eden, çok hızlı değişen dünyaya ayak uydurmalarını güdüleyen okul yöneticisi arasında çok ciddi bir liderlik farkı vardır (Demirtaş ve Şama, 2016: 282-283). Öncelikle okulun dönüşümcü liderleri, ister öğretmenler ister okul müdürleri olsun, okulların / sınıfların yeniden yapılandırılmasına ve okuldaki koşulların iyileştirilmesine odaklanır (Jovanovic ve Ciric, 2016: 499). Burada odak noktası, okulu “yaşam ve öğrenim için daha iyi bir yer” yapmak ve eğitim sürecindeki tüm katılımcılar için dönüşümcü liderlik tarzı uygulamasıyla elde edilebilecek olan olumlu bir okul iklimi oluşturmak olmalıdır. Bu açıdan, okulların ilerlemesi için dönüşümcü liderlik büyük önem arz etmektedir (Jovanovic ve Ciric, 2016: 501). Bu bağlamda liderliğin okul gelişimini ve değişimini teşvik etmede ve yönetmede oynadığı kilit rol yaygın kabul görmektedir ve dönüşümcü liderlik, günümüzde okullarda ideal uygulamanın son derece popüler bir görüntüsüdür (Leithwood ve Jantzi, 2005: 178).

Kurumlardaki güçlü liderlik ve örgüt kültürü, kurumların başarılarında, yenilik ve gelişmeleri takip etmelerinde ve bunlara göre kendilerini geliştirmelerinde önemli bir etkiye sahiptir. Liderlik, kurumdaki örgüt kültürünün oluşmasında ve gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Kültürün değiştirebilir ve geliştirebilir olma özelliği, kurumsal başarıda dikkate alınmalı, bu bağlamda yöneticiler yönetsel faaliyetlerini düzenlemelidir (Avcı, 2016: 4780-4781). Okullardaki liderlik, paylaşılan bir örgütsel vizyon yaratma işlevine sahiptir, fakat aynı zamanda, liderlerin kültürel değişimi yönlendirecek anlayış, bilgi ve becerilere - yani uzmanlığa - sahip olmaları da zorunludur (Berry, 1997: 53). Bu bağlamda müdürlerin dönüşümcü liderlik becerileri, fikirlerin oluşturulmasında, ortak vizyon oluşturmada, güç paylaşımında, itibar kazanmada ve başarı elde etmede görülebilir (Yang, 2013: 77).

Leithwood ve Jantzi (2000: 114), dönüşümcü liderliğin okullarda altı boyuta sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar; okul vizyonunu ve okul hedeflerini oluşturma, entelektüel uyarım, bireysel destek sağlama, en iyi uygulamaları ve örgütsel değerleri modelleme, yüksek performans beklentilerini belirleme ve kararlara katılımı teşvik etmektir. Bununla birlikte okullarda örgütsel bürokrasi, örgütsel değerler, okul reformu girişimleri, liderlerin proaktifliği ve örgün eğitim deneyimlerinin liderlerin dönüşümcü uygulamaları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (Leithwood ve Jantzi, 2005: 183). Ayrıca liderlerin özellikleri, meslektaşlarının özellikleri, öğrencilerin özellikleri, örgütsel yapılar ve süreçler dönüşümcü liderliğin etkisini yöneten değişkenlerdir (Leithwood ve Jantzi, 2005: 186).

Dönüşümcü liderliğin eğitimdeki etkisi çeşitli araştırmalarla incelenmektedir. Bulgular öğretmenlerin iş tatminini (Bogler 2001: 662), sınıf uygulamalarını (Leithwood ve Jantzi 2006: 201), okul koşullarını ve okula öğrenci katılımını (Ayiro, 2014: 29) etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte okuldaki liderin davranışları öğrencilerin başarısını da doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir (Blase ve Blase, 1999: 353). Ayrıca dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde güçlü etkilere sahiptir (Nguni, Slegers ve Denessen, 2006: 145). Moolenaar, Daly ve Slegers (2010: 624) 'e göre ise dönüşümcü liderlik, okulların yenilikçi iklimi ile pozitif ilişkilidir ve takipçileri beklenenden daha fazlasını yapmaya motive eder. Dönüşümcü liderlik ve katılımcı davranışlar sayesinde, müdürler öğretmenlerin meslekleri ile ilgili olumlu duygularını ve tutumlarını geliştirebilirler (Bogler, 2001: 679). Yapılan bir çalışma, okul liderlerinin, destekleyici ve paylaşılan liderlik yapıları sağlamaları gerektiği sonucuna varmıştır. Okullardaki liderler, okulun gelişimini etkileyecek politikalar ve prosedürler oluşturmak için doğrudan öğretmenlerle birlikte çalışmalıdır (Carpenter, 2015: 682). Bunların yanı sıra dönüşümcü liderlik, okul müdürlerinin okullarını ilerletme konusundaki tutumlarını şekillendirmelerine yardımcı olur. Dönüşümcü liderliğin temel özelliklerini ortaya koyan müdürler, öğretmenler arasındaki tatmini ve okuldaki performansı etkilemektedir (Balyer, 2012: 581).

Balyer (2012); öğretmenlerin, müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algılarını çalışmasında değerlendirmiş ve bir takım sonuçlar elde etmiştir. Müdürlerin idealleştirilmiş etki davranışları söz konusu olduğunda, öğretmenler müdürlerine güvenmektedir ve okullarını ilerletme çabalarına büyük inançları vardır. Öğretmenler ayrıca müdürlerin iyi bir rol model olduğunu ve gün boyu ofis çalışmalarlarıyla meşgul olmalarına rağmen, öğretmenlerin problemleriyle her zaman ilgilendiğini belirtirler (Balyer, 2012: 587). Müdürlerin ilham verici motivasyon davranışları söz konusu olduğunda, öğretmenleri iyi

motive ettikleri görülür (Balyer, 2012: 587). Bireysel ilgi davranışları ile ilgili olarak, müdürler genellikle evrak işleriyle uğraşan veya resmi yazışmalar yürüten ofislerinde olmasına rağmen, öğretmenlerin problemleri ile de ilgilendikleri belirtilir (Balyer, 2012: 588). Müdürlerin entelektüel uyarım davranışları göz önüne alındığında, kadın müdürlerin öğretmenlere erkek meslektaşlardan daha kibar davrandıkları açıktır. Bu, kadın müdürlerin kibar, sevgi dolu, saygılı oluşundan ve annelik doğasından kaynaklanabilir. Üstelik müdürlerin yaratıcılık konusunda yeni fikirleri kolaylıkla kabul ettikleri, öğretmenlerin fikirlerini özgürce ifade etmelerine izin verdikleri ve onları destekledikleri anlaşılmaktadır (Balyer, 2012: 588).

Avcı (2016) yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle örgüt kültürü arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde anlamlı; işlemsel liderlik özellikleri ve örgüt kültürü arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı ilişkinin mevcut olduğunu belirtmiştir. Dönüşümcü liderlik, işlemsel liderliğe göre, örgüt kültürü algı düzeyini daha olumlu yönde etkilemektedir. Bogler (2001); yöneticilerin liderlik tarzları (dönüşümcü veya işlemsel), karar verme stratejileri (otokratik veya katılımcı) ve öğretmenlerin meslek algısının, öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bulunan sonuçlara göre meslek algısı, tatmini güçlü şekilde etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik ise tatmini hem direk, hem de meslek algısı yoluyla dolaylı olarak etkilemektedir. Tok ve Bacak (2013) ise, öğretmenlerin iş tatmini ile okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Leithwood ve Jantzi (2000), 1762 öğretmen ve 9941 öğrenci ile yürüttükleri çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel koşullar ve öğrenci bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Dönüşümcü liderlik, örgütsel koşullar üzerinde güçlü bir anlamlı etkiye sahipken; öğrenci bağlılığı üzerinde orta dereceli fakat anlamlı bir etkiye sahiptir. Leithwood ve Jantzi (2005)'ye göre de, dönüşümcü liderlik öğrenci başarısı ve bağlılığı üzerinde anlamlı fakat dolaylı bir etkiye sahiptir. Bu etkide okul kültürü, öğretmenlerin bağlılığı ve iş tatmini arabuluculuk eder. Leithwood ve Jantzi (2006) ise dönüşümcü liderliğin, öğretmenlerin sınıf uygulamaları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu fakat öğrenci başarısı üzerinde etkili olmadığını savunmaktadır.

Moolenaar vd. (2010), yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin okulların yenilikçi iklimi ile pozitif olarak ilişkili olduğunu belirtirler.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Son dönemlerde, prososyal örgütsel davranış, ekstra rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramlar dikkat çekmeye ve literatürde görünmeye başlamıştır. Bu kavramlar arasında önemli kesişimler vardır. Bunlardan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), resmi olarak kurullarla saptanmamış fakat örgüt tarafından arzu edilen davranışlar olarak tarif edilir (Schnake, 1991: 736).

ÖVD temelli araştırmaların zeminini Sosyal Mübadele Teorisi (SMT), oluşturmaktadır. Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory) 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir. Blau, sosyal mübadele ilişkisi ve ekonomik mübadele ilişkisi olarak iki çeşit sosyal ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Sosyal mübadele ilişkisinde, taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır. Bir taraf diğer tarafa bir kaynak sağladığında diğer tarafın da bu kaynağa aynı şekilde karşılık vermesi beklenmekle beraber, buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülük esasına dayanır. SMT’de mübadele sonucunda tarafların elde edeceği kazanımlar pazarlık konusu yapılmaz ve kişilerin takdirine bırakılır. Ayrıca bu kazançlar para ile ifade edilmemektedir. Dolayısıyla, SMT’yi ekonomik mübadeleden ayrılan en önemli özellik, gelecekte niteliği belirlenmemiş yükümlülükler doğurmasıdır. Bu mübadeleden elde edilen sonuçlar, karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesidir. Ekonomik mübadele teorisinde ise taraflar gereklilik dışında gönüllü ve işbirlikçi davranışlar sergilemezler (Gürbüz, 2006: 52).

“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı/Organizational Citizenship Behaviour” (ÖVD/OCB) kavramı Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ilk kez 1983 yılında kullanılmıştır. Organ ÖVD’yi, örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tür davranışlar görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlardır (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000: 513; Alotaibi, 2001: 363). ÖVD, örgüte yeni gelenlere yardım etmek, iş arkadaşlarına yardımcı olmak, gereksiz mola almamak ve iş tanımı tarafından gerekli kılınmayan şeyleri yapmaya gönüllü olmak gibi isteğe bağlı, toplum yanlısı etik davranışları içermektedir (Alotaibi, 2001: 363). Dakiklik, diğer çalışanlara yardımcı olmak, mecburi olmayan şeyler için gönüllü olmak, bir bölümü geliştirmek için yenilikçi öneriler oluşturmak ve zamanı boşa harcamamak ÖVD örnekleridir. Aynı zamanda sıklıkla diğer çalışanların

yanlışını bulmak, kızgınlık belirtmek, önemsiz konular hakkında şikayet etmek ve diğerleriyle tartışma başlatmak gibi davranışlardan kaçınmayı da içerir (Schnake, 1991: 736-737). Organ (1988)'e göre de, ÖVD yalnızca olumlu hareketleri ve katkıları kabul etmeyi değil, aynı zamanda ara sıra ortaya çıkan masraflara, rahatsızlıklara ve minik hayal kırıklıklarına katlanmayı da içerir (Kent ve Chelladurai, 2001: 142). Organ (1988), kavramı örgütsel araştırmaya dahil ettiğinden beri ÖVD, aktif bir pozitif katkıyı belirtecek şekilde meslektaşlarına ve örgüte olumlu katkılar açısından kavramsallaştırılma eğiliminde olmuştur. Bununla birlikte, ÖVD'nin ölçülebilir hale getirilmesi farklı bir tablo ortaya koymaktadır. ÖVD ölçeklerinde aktif pozitif katkı (örneğin, başkalarına yardım etme) ve başkalarına ya da örgüte zararlı davranışlara girmekten kaçınma (örneğin, başkalarının hakları suistimal etmemek) şeklinde iki tür vatandaşlık davranışı bulunmaktadır (Jahangir, Akbar ve Haq, 2004: 79). Organizasyona katkı şeklinde ortaya çıkan türde, bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır. Zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışlarda ise temel mantık örgüte katkıda bulunmak değil örgüte zarar vermemektir. Teoride böyle bir farklılık bulunsa da, uygulamada her ikisi de arzulanır davranışlardır. İster aktif katılım ister kaçınma şeklinde ortaya çıkmış olsun önemli olan örgütsel etkinliği ve verimliliği artıracak davranışlarda bulunmaktır. Bu iki tür davranış arasındaki farklılıkların nedeni kişisel veya örgütsel farklılıklardır (Özdevecioğlu, 2003: 119).

Vatandaşlık performansı, görev performansının ve teknik yeterliliğin ötesine geçen davranışlar olarak tanımlanır. Vatandaşlık performansı doğrudan temel görev faaliyetleriyle ilişkili olmamasına rağmen, örgütsel, sosyal ve psikolojik durumu destekledikleri için önemlidir. Bu tür davranışlar, resmi olarak işin bir parçası değildir ve görevleri yerine getirme konusunda gönüllü olmayı içerir. Görevleri başarıyla tamamlamak için gerektiğinde ekstra gayret göstermek; işteki diğer insanlara yardım etmek ve onlarla iş birliği yapmak; kişisel olarak rahatsızlık verici hallerde dahi mantıklı örgütsel kuralları ve prosedürleri takip etmek ve örgütsel amaçları desteklemek, vatandaşlık performansına örnek olarak verilebilir.

Görev ve vatandaşlık performansı arasında en az iki önemli ayrım vardır. Birincisi, görev faaliyetleri farklı işler için genellikle farklıdır, vatandaşlık faaliyetleri ise benzerdir. Gönüllülük, başkalarına yardım etme ve bahsettiğiniz diğer vatandaşlık davranışları bütün işler için değilse de çoğu için önemlidir. İkinci olarak, insanların bilgi, beceri ve yetenekleri tipik olarak görev performans düzeylerini hakkında öngörü sağlar. Vatandaşlık performansının tahmin unsurları ise daha çok irade ve yatkınlık/eğilim ile ilgilidir. Bu yüzden vatandaşlık performansı için eğilimle ilgili değişkenler öngörü sağlar (Borman, 2004: 238).

Kişinin temel iş gereksinimlerini aşan isteğe bağlı işyeri davranışları olarak adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı, genellikle görev icabı yapılması gerekenlerin ötesine geçen davranışlardır. Başarılı organizasyonlar da resmi iş sorumluluklarının ötesine geçen ve işlerinde başarılı olmak için zaman ve enerjilerini özgürce verecek çalışanlara sahiptirler. Bu fedakarlık (altruizm) kurallarla belirlenmemiştir ve mecburi değildir; ancak organizasyonun düzgün çalışmasına katkıda bulunur (Jahangir vd., 2004: 75). Bu bağlamda, çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerinin en önemli göstergelerinden biri örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleridir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 262). Katılımcıların resmi yükümlülüklerin ötesinde çaba harcamaya istekliliği etkin örgütsel performansın önemli bir bileşenidir. Bununla birlikte, ayırt edici bir özellik de üstlerin astlarından ÖVD sergilemelerini talep edememesi ve onları buna zorlayamamasıdır. Benzer şekilde, çalışanlar bu isteğe bağlı/gönüllü davranışlar için resmi ödüllerden herhangi birini beklemez ya da bekleyemez (Jahangir vd., 2004: 77).

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri ve Öncülleri

ÖVD'nin üç ana özelliğini şunlardır: İlk olarak, davranış gönüllüdür; yani, ne rollerle belirlenmiştir ne de formal görevlerin bir parçasıdır. İkincisi, davranış örgüte fayda sağlar. Buradaki önemli nokta, ÖVD'lerin bir örgütün içinde tesadüfen bulunmakla kalmayıp örgütün yararına yönelmiş davranışlar olmasıdır (Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995: 217). Üçüncüsü, ÖVD çok boyutlu bir niteliğe sahiptir (Bogler ve Somech, 2005: 421). Bunların yanı sıra bu davranışlar birçok neden ile örgütsel ödül-ceza sisteminden etkilenmezler. Öncelikle, vatandaşlık davranışları hemen göze çarpmaz/zımnidir, ölçülmesi ve performans değerlendirme sistemlerinde kullanılması da zordur (Kent ve Chelladurai, 2001: 142). İkinci olarak, vatandaşlık davranışlarıyla meşgul olmak fiilen bireysel iş performansına zarar verebilir. Örneğin, geride/yetersiz kalan bir iş arkadaşına yardımcı olan 'iyi vatandaş' çalışanın bu davranışı normalde olabileceğinden daha az üretmesine sebep olabilir. Son olarak, vatandaşlık davranışları resmi olarak kurallarla belirlenmemiş olduğu için, bu davranışları göstermekte başarısız olmayı cezalandırmak mümkün değildir (Schnake, 1991: 736-737).

ÖVD ile ilgili araştırmaların çoğu, söz konusu davranışı ortaya çıkaran veya bireyleri bu davranışa güdüleyen faktörler konusunda yapılmıştır. ÖVD ile ilgili bu öncüllerin (antecedents-determinants) mevcut olması durumunda çalışanlar tarafından vatandaşlık davranışının sergilenme olasılığının arttığı, olmaması durumunda ise azaldığı söylenebilir (Gürbüz, 2006: 57). Öncelikle, çalışanlar işlerine bağlandıklarında, örgütün verimli ve etkin

çalışmasını sağlayan ve örgütsel vatandaşlık davranışları olarak da bilinen davranışların oluşumunu arttırmalar (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010: 313). Köse, Kartal ve Kayalı (2003) da, örgüte duyulan bağlılığın ÖVD ile ilişkisinin diğer öncüllere göre daha kuvvetli olduğunu belirtirler.

Choi, bireylerin durum ve performansın iyileştirilmesi için çalışma usulleri, politikalar ve prosedürlerle ilgili olarak değişiklikleri tanımlamaya ve uygulamaya yönelik yapıcı çabalarını değişim odaklı ÖVD olarak tanımlamaktadır (Choi, 2007: 469). Değişim odaklı ÖVD'nin üç öncülü; güçlü vizyon, yenilikçi iklim ve destekleyici liderliktir. *Güçlü vizyon*, değişim odaklı davranışları ilerletebilecek çalışanlar arasında entelektüel özendirme ve ilham yaratma eğilimindedir. Güçlü ve paylaşılan bir vizyonun varlığında; çalışanlar mevcut politikaların, uygulamaların ve yöntemlerin toplu olarak takip edilen vizyonu elde edemeyeceğine inandıklarında; endişelerini dile getirecek ve iyileştirmeler için öneriler sunacaklardır (Choi, 2007: 470). *Örgütsel iklim*, çalışanların davranışları üzerinde doğrudan etkilere sahiptir. Çünkü çalışanların örgüt içinde nasıl davranacaklarını gösteren, örgütün kalıcı özelliklerine ilişkin algıları yansıtır. İklim algısı mevcut ortam içinde uygun davranışlar için bir referans oluşturur. Dolayısıyla çalışanlar, işyerinin yeni fikirleri ve değişimi desteklediğini düşündüklerinde yenilikçi fikirleri ve önerileri daha serbestçe ifade edebilirler (Scott ve Bruce, 1994: 583; Choi, 2007: 472). Liderler, takipçilerin görev performansını *desteklediğinde* ve görevleriyle ilgili kendi kararlarını vermelerini teşvik ettiğinde, takipçilerin etkin olmayan prosedürleri ve gereksiz politikaları belirleme ve gelişim için önerilerde bulunma olasılıkları daha yüksektir. Liderin desteği, 'risk almayı ve kişinin resmi iş tanımının kapsamını aşma isteğini' teşvik eden ek özerklik ve kaynaklar sağlar. (Choi, 2007: 473).

Smith, Organ ve Near (1983: 653-663) ve Bateman ve Organ (1983), ÖVD'nin öncüleriyle ilgili ilk araştırmayı yapmışlar ve iş tatmininin en iyi tahmin unsuru olduğu sonucuna varmışlardır. Podsakoff ve arkadaşlarının yaptığı ampirik araştırma ise; bireysel özellikler (veya çalışanın özellikleri), iş özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları olarak öncüllerin dört ana kategorisine odaklanmıştır. Bu alandaki ilk araştırmalar öncelikle çalışanların tutumlarına, eğilimlerine ve lider desteğine odaklanmıştır. Daha sonraki araştırmalar ise liderlik davranışlarının alanını, çeşitli dönüşümcü ve işlemsel liderlik davranışlarını içerecek şekilde genişletmiştir (Podsakoff vd., 2000: 526). Smith vd. (1983: 660), lider desteğinin diğergamlık üzerinde iş tatmini vasıtasıyla dolaylı; genel uyum (vicdanlılık) üzerinde doğrudan etkileri olduğunu bulmuştur. Fahr, Podsakoff ve Organ (1990: 705-721) ise, liderin adilliği ve görev kapsamının ÖVD' nin önemli belirleyicileri olduğuna

dair kanıtlar sunarken, iş tatmininin belirleyici olmadığını belirtirler. Daha önceki araştırmanın iş tatmini ile ÖVD arasında anlamlı ilişkiler bulmasının nedeni; iş tatmininin, liderin adilliği ve görev kapsamının ortak etkileri olmasıdır (Schnake, Cochran ve Dumler, 1995: 211). Organ ve Lingl ise, bir veya daha fazla kalıcı/değişmez kişilik faktörünün hem tatminin hem de ÖVD'nin temelini oluşturduğunu ve böylece tatmin ile ÖVD arasında bir ilişki yarattığını savunurlar (Organ ve Lingl, 1995: 340). Çalışanın yaşı, diğergamlık değerlendirmesinin tek demografik öncülüdür; medeni durum tek başına genel uyumla ilişkilidir. Yerleşim yeri veya vatandaşlık, ÖVD faktörlerinden herhangi birinin sebebi değildir (Organ ve Lingl, 1995: 346). Başka bir çalışmaya göre de çalışanların cinsiyetine, yaşına ve eğitim düzeyine göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde farklılık görülmemektedir. Çalışanların iş hayatında geçirdikleri toplam çalışma sürelerine göre ise örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde farklılık görülmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 276).

Dönüşümcü liderlik ve ÖVD arasında pozitif ilişki beklenir ve ampirik olarak desteklenmiştir (örneğin, Podsakoff vd., 1990: 513-563). Dönüşümcü lider, takipçileri, bireysel çıkarlarının üzerinde daha büyük bir toplu davayı içselleştirmek ve önceliklendirmek için motive eder. Kişisel kazançlar beklemeden kolektif bir vizyon gerçekleştirmek için içsel olarak motive olan kişiler, paylaşılan işyeri hedeflerine rollerinin belirtmediği yollarla katkıda bulunma eğiliminde olabilirler. Bu bireyler, bu katkıları yaparken öz-değer duyuları ve / veya benlik kavramları güçlendiği için bu eğilimi gösterirler. Kendi çıkarları ve başkalarının çıkarları arasındaki bu bağ kurulmayan bireylerin gönüllü davranışlarda bulunma olasılığı daha düşüktür (Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen, 2005: 421).

Çalışanların ÖVD'ye katılma istekliliğini etkileyen çeşitli bireysel ve örgütsel değişkenler bulunmaktadır (Jahangir vd., 2004: 80). Öncelikle, *iş tatmininin* iş performansı ve ÖVD ile pozitif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Bu da çalışanların devamsızlığı, devir hızı ve psikolojik sıkıntısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yüksek iş tatmini düzeyine sahip işçilerin ÖVD sergileme olasılığı daha yüksektir. İş tatmini ile birlikte, *duygusal örgütsel bağlılık* da ÖVD öncülü olarak ele alınmaktadır. Duygusal bağlılık, bir örgütün amaçlarına güçlü bir inanç ve kabul ile organizasyona üye olma yönündeki güçlü bir istek (Van Dyne vd., 1995) olarak kavramsallaştırılmıştır (Jahangir vd., 2004: 80). Diğer bir değişken *rol algılamalarıdır*. Rol algılamaları; rol çatışması ve rol belirsizliği gibi algıları içermektedir ve her ikisi de ÖVD ile belirgin şekilde negatif olarak ilişkili bulunmuştur. Öte yandan, rol netliği ve rol kolaylaştırması ÖVD ile pozitif olarak ilişkilidir (Podsakoff vd., 2000: 530-532). Bununla birlikte, hem rol belirsizliği hem de rol çatışmasının çalışanın tatminini etkilediği ve

tatminin de ÖVD ile ilişkili olduğu düşünüldüğünden; belirsizlik, çatışma ve ÖVD arasındaki ilişkinin en azından bir kısmında tatmin aracılığının bulunması muhtemeldir (Jahangir vd., 2004: 80). *Lider davranışları ve Lider-üye etkileşimi* de bir başka öncüdür. Liderlik, çalışanların ÖVD'ye katılma istekliliği üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte, belirli bir liderlik stiliyle ilişkili olmaktan ziyade, önemli olan bir çalışanın lideriyle olan ilişkisinin niteliğidir. Bir ast ile bir lider arasındaki ilişkinin niteliği genellikle lider-üye etkileşimi (LMX) olarak adlandırılır. Liderlik davranışları, ÖVD'yi, çalışanların iş yerindeki adalet algıları yoluyla dolaylı olarak da etkileyebilir (Jahangir vd., 2004: 80). *Adalet algıları* da, ÖVD ile pozitif ilişkilidir. Adalet algıları, çalışanların örgütsel kararların eşitlikçi bir şekilde ve gerekli çalışan girdisi ile alındığını hissedip hissetmediğini; çalışanların eğitim düzeyi, görev süresi, sorumlulukları ve iş yükü göz önüne alındığında, adil bir şekilde ödüllendirildiklerini düşünüp düşünmediklerini gösterir. (Moorman, 1991: 845-855) (Jahangir vd., 2004: 80). *Bireysel yaradılış* da ÖVD için bir öncül olarak kabul edilmiştir. Pozitif duygulanım, negatif duygulanım, dürüstlük ve uygunluk gibi kişisel değişkenlerin, ÖVD'yi etkilediği bulunmuştur (Organ ve Ryan, 1995). Kişilik, davranış üzerindeki etkisini kontrol etmek veya olabilecek herhangi bir aracılık etkisini araştırmak için önemli bir ölçektir (Jahangir vd., 2004: 80-81). Buna ek olarak *çalışanın yaşı* da ÖVD'yi etkilemektedir. Genç çalışanlar ihtiyaçlarını örgütsel ihtiyaçlarla daha esnek bir şekilde koordine ederken, yaşlı çalışanlar ihtiyaçlarını örgütün ihtiyaçları ile uyumlaştırmada daha katı davranmaya meyillidir. Bu nedenle, genç ve yaşlı çalışanlar kendilerine, diğerlerine ve işlerine yönelimleri bakımından farklılık gösterebilir. Bu durum, genç ve yaşlı çalışanlar arasında ÖVD açısından belirgin farklılıklara yol açabilir (Jahangir vd., 2004: 81).

Van Dyne, Graham ve Dienesh, ÖVD'yi etkileyen faktörleri olumlu iş tutumları, sinizm, işyeri değerleri, motive edici iş özellikleri, örgütsel görev süresi ve iş seviyesi olarak ele almışlardır (1994: 770). Daha önceki araştırmalar *olumlu iş tutumları* ile vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi göstermiştir (Organ, 1988). Organ'a göre işçiler işlerinden memnunsa karşılığını verirler (sosyal mübadele teorisi). Bu karşılık, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi davranışları içerir (Van Dyne, Graham ve Dienesh, 1994: 771). Kanter ve Mirvis (1989)'a göre *sinizm*, işyerindeki davranışlara da nüfuz eder ve önemli etkileri vardır. Diğerlerini kuşkuyla karşılan kişiler, işteki ilişkileri de kendi kişisel çıkarları açısından değerlendirecek ve sonuç olarak vatandaşlık davranışını daha az göstereceklerdir (Van Dyne vd., 1994: 772). *Örgütsel değerler* de etkili bir faktördür. Çalışanlar örgütlerinin kaliteli ürün ve hizmete değer verdiğine inanırlarsa, yüksek kaliteye katkıda bulunacak davranışlar göstermeleri daha olasıdır. Çalışanlar örgütlerinin katılıma değer verdiğine

inanırlarsa, katılımlarının fark yaratacağı düşünürler ve katılımcı vatandaşlık davranışı sergilemeye daha istekli olurlar. Çalışanlar örgütlerinin yeniliğe değer verdiğine inanırlarsa, yeniliklere ve değişim odaklı fikirlere katkı sağlayacak inisiyatifler almak isterler. Çalışanlar örgütlerinin işbirliğine değer verdiğine inanırlarsa, işbirlikçi davranışları vurgularlar. Sosyal olarak arzu edilen değerlerin örgüt kültürünün önemli bir parçası olduğunu hisseden üyeler bu değerlerle ilgili olmaya ve vatandaşlık davranışları sergilemeye daha eğilimli olacaktır (Van Dyne vd., 1994: 773). Anlamlı iş, özerklik ve geri bildirim gibi *motive edici iş özellikleri* içsel motivasyon olasılığını yükseltir. İşin belirli özellikleri çalışanın sorumluluk duygusunu ve akabinde örgüte bağlılık duygusunu yükseltebilir. Örneğin sonuçların farkındalığı (geribildirim), karşılıklı sorumluluk duygusunu beraberinde getirir (Van Dyne vd., 1994: 773). *Örgütsel görev süresi* diğer bir etkidir. Örgütlerinde uzun süredir çalışan kişiler daha güçlü örgütsel bağlar kurarlar. Bu kişiler işlerini yaparken daha güvenlidir ve örgütlerine karşı pozitif duygu ve davranışlar sergilemeleri daha muhtemeldir (Van Dyne vd., 1994: 774). Son unsur ise *hiyerarşik iş seviyesidir*. Sosyoekonomik statü aktif vatandaşlık belirtilerinin en güçlü unsurudur. Çünkü yüksek statü hem motivasyonu hem de aktif olarak katılım yeteneğini artırır (Van Dyne vd., 1994: 775).

Çalışanlar, çalışma ortamındaki mevcut uygulama ve süreçlerden tatmin olduklarında; üstlerinden adalet ve eşitlik algıladıklarında; ÖVD sergilemeleri sonucunda sosyal onay olarak kendini kabul ettireceğine ve ortaya koyacağı gönüllü davranışların ileride karşılıksız kalmayacağına inanırsa; iş tanımını tam olarak bilmiyorsa veya ÖVD'yi iş tanımlarında yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklardan biri olarak görüyorsa; veya sahip olduğu kültür, değer yargıları ve inançlardan dolayı içinden geldiği için, karşılıksız olarak iyilik amacıyla ÖVD sergilemek isteyebilecektir (Gürbüz, 2006: 54).

Organ (1988), ÖVD'nin örgütsel araştırmacılar tarafından geliştirilen ilgili yapılardan (örgütsel bağlılık gibi) farklı olduğunu savunmuştur. ÖVD ampirik olarak örgütsel bağlılık ile ilişkili olabilmesine rağmen (Cohen ve Vigoda, 2000), örgütsel bağlılık gibi yapılar tutum temelli olmakla birlikte, ÖVD'nin çalışan davranışlarının belirli bir sınıfına atıfta bulunduğu vurgulanmalıdır (Jahangir vd., 2004: 77).

Tablo 1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri

Choi (2007)	Güçlü vizyon Yenilikçi iklim Destekleyici liderlik
Smith, vd. (1983)	İş tatmini Lider desteği
Podsakoff, vd. (1990)	Dönüşümcü liderlik
Podsakoff, vd. (2000)	Bireysel özellikler İş özellikleri Örgütsel özellikler Liderlik davranışları Rol algıları
Fahr, vd. (1990)	Liderin adilliği Görev kapsamı
Organ&Lingl (1995)	Yaş Medeni durum
Jahangir, vd. (2004)	İş tatmini Duygusal örgütsel bağlılık Lider davranışları Lider-üye etkileşimi Çalışanın yaşı
Moorman (1991)	Adalet algıları
Organ & Ryan (1995)	Bireysel yaradılış
Van Dyne, Graham & Dienesh (1994)	Olumlu iş tutumları Sinizm İş yeri değerleri Motive edici iş özellikleri Örgütsel görev süresi Hiyerarşik iş seviyesi
Babcock-Roberson & Strickland (2010)	İşe bağlılık

Bolino, Turnley ve Niehoff (2004), ÖVD ile ilgili hakim varsayımlara üç yolla karşı çıkarlar. Birincisi, ÖVD'ler mutlaka toplum yanlısı değildir, kişinin kendi lehine olan sebeplerden (örneğin, izlenim yönetimi), daha sıradan nedenlerle (örneğin, roldeki görevlerinde can sıkıntısı) ve hatta olumsuz güçler ile (örneğin, kişinin kişisel hayatından olan ihlaller ve memnuniyetsizlikler) de kaynaklanabilir. İkincisi, ÖVD'ler düşük kalitede olduğunda veya rol içi görevlerin yerine gerçekleştirildiğinde, vatandaşlığın örgütsel performans üzerinde önemsiz hatta bazen olumsuz etkileri olabilir. Son olarak, ÖVD'ler ile meşgul olan çalışanlar, bunları yapmak konusunda baskı hissediyorlarsa; rol belirsizliği, aşırı rol yüklenmesi, iş stresi ve iş-aile çatışmasını daha fazla yaşayabilirler. Bu nedenle, ÖVD'ler işyerinde yaygın olduğunda çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğabilir (Bolino vd., 2012: 543).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Organ ve meslektaşları (Smith vd., 1983: 653), örgütsel vatandaşlık davranışının iki temel boyuta - diğergamlık ve genelleştirilmiş uyum- sahip olduğunu belirtirler. Diğergamlık, belirli bireylere yönelik yardımcı davranışlardır. Bireylerin belirli problemleri olduğunda,

yardıma ihtiyacı olduğunda, diğergamlık davranışı sergileyen insanlar onlara yardımcı olmak için ellerinden gelenin fazlasını yaparlar (Jahangir vd., 2004: 79). Genelleştirilmiş uyum (bazen bilinçlilik veya vicdanlılık olarak adlandırılır), "herhangi bir kişiye direk(dolaysız) bir yardım sağlamayan, ancak sistemde yer alan kişilere dolaylı olarak yardımcı olan, kişisel olmayan bir bilinçlilik biçimi"ni tasvir eder (Smith vd., 1983: 662). Bu tip ÖVD örneklerine, dakiklik ve zamanı boşa harcamamak örnek verilebilir (Schnake ve Dumler, 2003: 284). Organ daha sonra yaptığı çalışmasında (Organ, 1988), sportmenlik (centilmenlik), sivil erdem ve nezaket olmak üzere üç boyut daha ilave etmiştir (Kent ve Chelladurai, 2001: 142). Sportmenlik, örgütsel yaşamdaki rahatsızlıktan ve sıkıntılardan şikayet etmeden hoşgörülü olmayı ifade eder. Sivil erdem, örgütün politik sürecine sorumlu ve gönüllü bir katılımdır. Toplantılara katılmak, örgütsel kararları ve konuları takip etmek, fikirlerini ifade etmek sivil erdem örnekleridir. Nezaket ise, diğerlerini onları etkileyebilecek kararlardan ve eylemlerden haberdar ederek ve yararlı bulabilecek kişilere bilgiyi aktararak sorunları önlemeyi içerir (Schnake ve Dumler, 2003: 285). Organ (1988) ayrıca, ÖVD'nin beş özel kategorisinin her birinin örgütün verimliliğini artırmaya nasıl yardımcı olduğunu açıklar. Diğergamlık (Altruizm), genellikle diğer bireylere yöneliktir ancak bireylerin performansını artırarak grup etkinliğine de katkıda bulunur. Genelleştirilmiş uyum (Conscientiousness), hem bireyin hem grubun verimliliğini artırır. Sportmenlik (sportsmanship), organizasyonda yapıcı çabalar için harcanan süreyi artırır. Nezaket (Courtesy), sorunları önlemeye yardımcı olur ve zamanın yapıcı kullanımını kolaylaştırır. Sivil erdem (civic virtue) ise gönüllü katılım sağlayarak örgütün çıkarlarını destekler (Jahangir vd., 2004: 79). Beş boyutlu model için çok sınırlı ampirik destek bulunduğunu ve iki boyutlu modelin, ÖVD kavramını yeterince yakaladığı düşünülenler olmakla birlikte (Kent ve Chelladurai, 2001), beş boyut araştırmacılar tarafından sıklıkla incelenmiştir (Schnake ve Dumler, 2003).

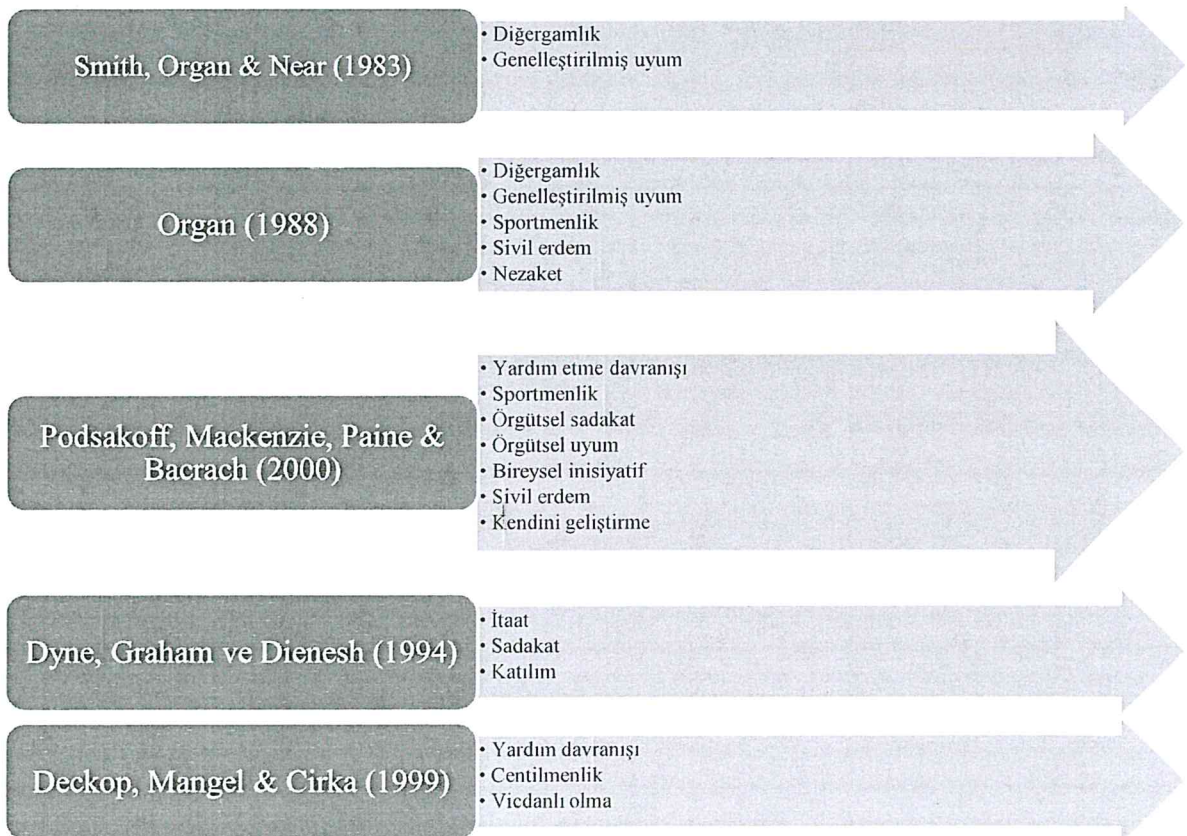
Podsakoff vd. (2000: 515) literatür incelemesi, ÖVD üzerinde yapılan araştırma akışında büyük bir zayıflık olduğunu tespit etmiştir. Yazarlara göre literatür, vatandaşlık davranışının doğasını (boyutlarını) özenle tanımlamaktan ziyade, ÖVD ve diğer yapılar arasındaki ilişkiyi anlamaya odaklanmışlardır. Podsakoff ve ark. (2000: 558), ÖVD'nin kavramlaştırılmasına ve ölçeklerine daha fazla dikkat edilmesi gerektiği vurgularlar. Podsakoff ve ark. (2000), potansiyel olarak vatandaşlık davranışının neredeyse 30 farklı biçiminin tespit edildiğini belirtmiş ve bunları yedi ortak boyuta dönüştürmüşlerdir. Bu boyutlar; yardımcı olma davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyum, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kendini geliştirmedir (Podsakoff vd., 2000: 516). *Yardımcı olma davranışı* bu alanda çalışan hemen hemen herkes tarafından önemli bir vatandaşlık davranışı

olarak tanımlanmıştır (Smith v d., 1983; Van Scotter ve Motowidlo, 1996). Kavramsal olarak yardımcı olma davranışı, diğerlerine gönüllü olarak yardım etmeyi veya işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını önlemeyi içerir (Podsakoff vd., 2000: 516). Çalışma ortamında bu boyutu oluşturan davranışlar; işinde başarısız olan bir işgörene yardımcı olma, sağlık problemi nedeniyle işe geç kalan arkadaşının görevini üstlenme, işe yeni başlayanlara gönüllü olarak işe uyum (oryantasyon) konusunda yardım etme, iş yükü ağır olan işgörenlere yardımcı olma, işle ilgili sorunlarında iş arkadaşlarına yardımcı olma, iş arkadaşının ihtiyacı olan veya kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama şeklinde ele alınmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 518). *Sportmenlik*, literatürde daha az dikkat çeken bir vatandaşlık davranışı biçimidir. Organ (1990) sportmenliği “kaçınılmaz can sıkıcı durumları ve iş yükünü şikayet etmeden hoş görmeye isteklilik” olarak tanımlamıştır. Sportmenlik sergileyen kişiler sadece başkaları tarafından rahatsız edildiklerinde şikayet etmemekle kalmayan, aynı zamanda işler yoluna girmediğinde de olumlu bir tutum sürdüren, çalışma grubunun iyiliği için kişisel çıkarlarını feda edebilen ve onların kişisel fikirlerini reddetmeyen kişilerdir. *Örgütsel sadakat*, örgütü dış tehditler karşısında korumak, savunmak ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalmaktır (Podsakoff vd., 2000: 517). *Örgütsel uyum* boyutu, kimsenin uyumluluğu gözlemediği veya kontrol etmediği durumlarda dahi, kişinin örgütün kurallarını, düzenlemelerini ve prosedürlerini içselleştirmesini ve kabul etmesini belirtir (Podsakoff vd., 2000: 517). Çeşitli araştırmacıların vatandaşlık davranışı biçimi olarak tanımladığı bir başka boyut da *bireysel inisiyatif*dir. Bu tür davranışlar arasında birinin görevini veya örgütün performansını iyileştirmek için tasarlanmış gönüllü yaratıcılık eylemleri, işini gerçekleştirmek için ekstra heyecan ve çaba sarf etmek, ek sorumluluk almak için gönüllü olmak ve örgütteki diğer kişileri de buna teşvik etmek yer alır. Bu davranışların tümü, “çalışanın görev icabı yapılması gerekenlerin ötesine gitmesi” fikrini paylaşmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 524). *Sivil erdem*, bir bütün olarak makro düzeyde örgüte ilgiyi veya bağlılığı temsil eder. Örgütün yönetimine aktif olarak katılmak (örneğin; toplantılara katılmak, politika tartışmalarına katılmak, örgütün hangi stratejiyi izlemesi gerektiği konusunda düşüncelerini ifade etmek vb.); tehditler ve fırsatlar için çevresini kontrol etmek (örneğin, organizasyonu etkileyebilecek değişikliklere ayak uydurmak); ve örgütün çıkarlarını gözetmek (örneğin; yangın tehlikelerini veya şüpheli faaliyetleri bildirmek, kapıları kilitlemek, vb.) gibi davranışları içerir. Bu davranışlar, bir kişinin daha büyük bir bütünün parçası olma bilincini ve bunun gerektirdiği sorumlulukları kabul ettiğini yansıtır. Son boyut *kendini geliştirme*dir. Kendini geliştirme, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik gönüllü davranışlarını içerir. Kendini geliştirme, vatandaşlık davranışı literatüründe ampirik bir teyit almamıştır. Bununla

birlikte, diğer vatandaşlık davranışı boyutlarından kavramsal olarak farklı olan ve herhangi bir vatandaşlık davranışı biçiminden biraz daha farklı mekanizmalar yoluyla örgütsel etkinliği artırması beklenen, çalışan davranışının gönüllü bir biçimi olarak görünmektedir (Podsakoff vd., 2000: 525). Bu yedi boyuttan altısı (inisiyatif, hariç) mevcut çalışma ilişkilerini sürdürmeye yönelik davranışlardır. Buna karşın, bireysel inisiyatif, 'kişinin görevini veya organizasyonun performansını iyileştirmek için tasarlanmış olan gönüllü yaratıcılık ve inovasyon hareketleri' gibi değişikliklere neden olacak davranışlarını içerir (Podsakoff vd., 2000: 524).

Van Dyne vd. (1994: 775)' e göre ise, ÖVD'nin itaat, sadakat ve katılım olmak üzere üç boyutu vardır. İtaat (*obedience*), kuralların ve düzenlemelerin rasyonel yapısına saygı göstermektir. Sadakat (*loyalty*), bir bütün olarak örgüte bağlılık anlamına gelir. Katılım (*participation*) ise örgütsel yönetime tam ve sorumlu olarak dahil olmak demektir. Deckop ve diğerlerine göre ise örgütsel vatandaşlık kavramı; yardım davranışı, centilmenlik ve vicdanlı olma şeklinde üç boyuttan oluşmaktadır (Deckop, Mangel ve Cirka, 1999) (Oğuz, 2011: 381).

Şekil 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları



2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

İlk araştırmaların çoğu vatandaşlık davranışının öncüllerine odaklanmış olmasına rağmen, sonraki araştırmalar ÖVD'lerin sonuçlarına daha fazla dikkat çekmiştir. Daha spesifik olarak, son araştırmalar iki temel konuya odaklanmıştır: ÖVD'lerin yöneticilerin performans değerlendirme, ücret artışı, terfi vb. kararları üzerindeki etkileri ve ÖVD'lerin örgütsel performans ve başarı üzerindeki etkileri (Podsakoff vd., 2000: 533).

Podsakoff ve arkadaşları, yöneticilerin ÖVD'ye niçin önem verdikleri ve çalışanların performanslarını değerlendirirken niçin ÖVD'yi dikkate aldıklarını açıklamaya çalışmışlardır. Açıklanan bazı nedenler karşılık verme ve adil olma normları ile, bazıları yöneticilerin değerlendirme yolu ile, bazıları da hafızada ÖVD bilgisinin ayrı ve kolay erişilebilir olması ile ilgilidir. Altında yatan mekanizma hangisi olursa olsun, ampirik kanıtlara göre ÖVD, yönetici performans değerlemelerini ve ilişkili kararları etkilemektedir (Podsakoff vd., 2000: 534). Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performansı çeşitli boyutlarda ve olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur (Podsakoff vd., 2000: 546).

ÖVD ile elde edilen kazanımlar; yüksek üretkenlik, teknik mükemmellik veya yenilikçi çözümler gibi daha resmi katkılarla karşılaştırıldığında (bu katkıların resmi ödüllendirme sistemine açıkça bağlı olma olasılığı daha yüksektir), dolaylı ve belirsizdir. Her bir ayrı ÖVD örneği örgütsel çıktılarda bir fark yaratmaz. Örneğin bir iş arkadaşınıza o kişinin performansı için aslında işlevsiz olacak şekilde yardım sunabilirsiniz. Fakat ilgili davranışların toplamı pozitif olacaktır ve böylece iş arkadaşlarına sıklıkla yardım eden kişiler kendi örgütlerinin etkinliğine katkıda bulunacaktır (Organ, 1997: 87).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, organizasyon içinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir. Bunlardan birincisi, bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içinde yardımlaşma eğilimini artırmasıdır. ‘Yardımlaşan birey iyi bir vatandaşdır’ görüşü hakimdir (Özdevecioğlu, 2003: 119). İkinci önemli etkisi, çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesidir. Çünkü vatandaşlık davranış; örgütü düşünmeyi, örgütün yanında olmayı ve gerektiğinde örgüt için çeşitli ekstra fedakarlıklar yapmayı gerektirmektedir. Sorumluluk duygusunun çalışanlarda gelişmesiyle, örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 119). Üçüncü etki ise, çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Bu pozitif düşünce örgüt içinde bireylerin iş başarı düzeylerini etkileyecektir. Pozitif düşünce sadece iş başarısını değil, diğer örgüt üyeleri ile iyi geçinmeyi ve olaylara pozitif yaklaşmayı da beraberinde getirir (Özdevecioğlu, 2003: 120).

Cohen ve Vigoda (2000: 617) ise, *ÖVD'nin örgütsel başarıya katkılarını* şu şekilde sıralarlar: Çalışanlarının ve örgütün verimliliğini artırır; örgütün üstün yetenekli çalışanlarını

elinde tutmasını sağlar ve yeni iş görenler için örgütü cazip hale getirme yeteneğini kuvvetlendirir; örgüt performansına süreklilik kazandırır; örgüt içindeki grup, ekip ve kişiler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur; örgütün bulunduğu çevredeki değişim ve dönüşümlere daha iyi uyum sağlanmasına yardımcı olur.

Bunların yanı sıra ÖVD, örgütün görev performansını destekleyen sosyal sisteminin devamlılığı yoluyla dolaylı olarak da örgüte katkıda bulunur (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010: 317). Ayrıca ÖVD'lerin pratik önemi; yenilikçilik ve uyarlanabilirliğe katkıda bulunarak örgütsel verimliliği ve etkinliği geliştirmesidir (Bogler ve Somech, 2005: 421).

2.5. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İş alanında ve örgütsel çalışmalarda ÖVD konusuna kayda değer ilgi olmasına rağmen, bu davranış hakkında öğretmenler arasında az sayıda araştırma bulunmaktadır. Okullardaki ÖVD ile ilgili makaleler araştırıldığında, dünya çapında çok az sayıda çalışma bulunmaktadır (Oplatka, 2006: 386). Literatür tarandığında, Somech ve Drach-Zahavy, 2000; Dipola ve Tschannen-Moran, 2001; Bogler ve Somech, 2004; Bogler ve Somech, 2005; Somech ve Ron, 2007; Neves vd., 2007 ve Honing ve Oort, 2009 örnek olarak verilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının farklı örgütlerde de çok önemli olduğu reddedilemez, ancak bu davranış, okul bağlamında daha hassas ve önemli hale gelir. Okulların gelecekteki insan kaynaklarının eğitimindeki ve ülkelerin kapsamlı gelişimindeki rolü, yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı olan öğretmenlerin gerekliliğinin temel nedenidir (Oplatka, 2009: 376).

Eğitim sistemleri, öğretmenlerin yetkilendirmesini ve önemini vurgulayan bir yeniden örgütlenme çağına girerken yeni zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Dahası, örgütsel değişimler sırasında, örgütlerin, resmi iş gereksinimlerine bakılmaksızın başarılı değişime katkıda bulunmaya istekli öğretmenlere daha fazla ihtiyacı olmaktadır. Dolayısıyla öğretmenin rolünün yeniden gözden geçirilmesi zorunlu hale gelmiştir. Tanımlanmış rol beklentilerinin ötesine geçen, ancak bir okulun hayatta kalması için çok önemli olan davranışlara odaklanılmaktadır (Somech ve Drach- Zahavy, 2000: 649). Başka bir ifade ile; okulların başarısını sağlamak için öğretmenlerin rol ve sorumlulukları, öngörülen görev tanımlarının ötesine geçmelidir. Çünkü öğretmenler, resmi görev tanımlarının ötesinde roller, görevler ve sorumluluklar yerine getirdiğinde etkili olarak kabul edilir (Onn vd., 2016: 742). Öğrencilerin başarısı, resmi iş tanımlarına bakılmaksızın başarılı değişikliklere katkıda bulunmaya istekli öğretmenlere bağlıdır. Öğretmenlerin bu resmi olarak tasvir edilmemiş

davranışları “örgütsel vatandaşlık davranışları” olarak kabul edilmektedir (Talebloo vd., 2015: 12).

Bireye ve kuruluşa yönelik davranışlar kavramı Williams ve Anderson (1991) tarafından eğitim ortamında ilk kez tanıtılmıştır. Bunlar öğretmenlerin öğrencilere, öğretmen meslektaşlarına ve tüm okula yönelik davranışlarına karşılık gelir. Bu öğretmenler, sınıf materyalleri ile öğrencilere yardımcı olur, onların çalışmalarına katkıda bulunan yeni alanlarda uzmanlık kazanır, yüksek veya düşük seviyeli öğrenciler için özel ödevler hazırlar, okul komiteleri için gönüllü olur, işe gelemeyen meslektaşlarına yardımcı olur ve başkalarıyla işbirliği içinde çalışır. ÖVD'leri sergileyen öğretmenler aynı zamanda örgütün hedeflerine ulaşmasına da yardımcı olurlar. Bu, okul için sosyal faaliyetler düzenlemek, rollerinin ve işlerinin bir parçası olmayan görevler için gönüllülük, okulun iyileştirilmesi için yenilikçi öneriler sunmak gibi örgüte yönelik ekstra rol davranışları ile yansıtılmaktadır (Bogler ve Somech, 2004: 280).

Bogler ve Somech (2005) yaptıkları çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışını öğretmenler arasında geliştirebilecek temel faktörleri belirleyerek, okul ortamında vatandaşlık davranışı anlayışını zenginleştirmeyi amaçlamışlardır. Onlara göre karar verme süreçlerine katılım; öğretmenlerin yeni roller üstlenmesini ve okul yaşamı üzerinde daha doğrudan bir etkiye sahip olmalarını ve böylece okul hedeflerine ulaşma konusunda daha fazla çaba harcamalarını sağlayabilir. Dolayısıyla okul müdürleri ve yöneticileri, öğretmenleri yetkilendirmenin önemini kabul etmeli ve yönetim alanındaki karar verme sürecine dahil etmelidir (Bogler ve Somech, 2005: 420).

Organ ve Ryan (1995: 784), cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerinden biri olduğuna inanmakta ve erkeklerle kıyaslandığında kadınların fedakârlık ve nezaket konusunda üstün olmalarını beklemektedir. Ayrıca Jenaabadi ve arkadaşlarının araştırması kadın öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının erkek öğretmenlere kıyasla daha anlamlı olduğunu göstermiştir (Jenaabadi, Okati ve Sarhadi, 2013: 79). Yılmaz ve Taşdan ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarının cinsiyete, çalışma alanına ve kıdem durumuna göre değişmediğini savunmaktadır (Yılmaz ve Taşdan, 2009: 108).

Öğretmenlerin ve diğer çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının tanımlanmasındaki benzerliğe rağmen, ÖVD'yi okuldaki hedeflerine göre sınıflandırma eğilimi vardır. Dahası, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarından kimlerin faydalanacakları, karmaşık bir yapı ortaya çıkarmaktadır. Söz gelimi, öğretmenlerin örgütsel

vatandaşlık davranışları, öğrencilere, diğer öğretmenlere, bir bütün olarak okula, sınıfa, yöneticilere ve velilere yardımcı olmak için uygulanabilir (Jenaabadi vd., 2013: 76).

Demir (2015)'in araştırması, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında ve meslek statüsüne dayalı örgütsel özdeşleşmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin iş statüsünün hem örgütsel vatandaşlık davranışları hem de örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. Honingh ve Oort (2009: 172), kamu sektöründe çalışanlar ile özel sektör kuruluşlarında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Örneğin, performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi konusundaki farklılık nedeniyle, özel okullardaki bireysel çabaların görünürlüğü, devlet okullarından daha yüksektir. Devlet okulu öğretmenleri, bireysel katkılarının tanımlanamayacağını düşündüklerinden fazladan çaba harcamama eğiliminde olabilir. Özel okul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyleri, bu çalışmada devlet okulu öğretmenlerinden daha yüksek bulunmuştur (Demir, 2015: 1180). Bir başka araştırmanın bulgularına göre, daimi ve sözleşmeli öğretmenler arasında, kamu ve özel okullarda görev yapan öğretmenler arasında, şehir merkezi ile köy / kırsal bölge öğretmenleri arasında, ilk ve ortaöğretim okulu öğretmenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin demografik özellikleri ÖVD açısından bir fark oluşturmaz. Dış etkiler öğretmenlerin ÖVD algılarını şekillendirir. Devlet okullarındaki daimi öğretmenlerin ÖVD algıları, devlet okullarında ve özel okullardaki sözleşmeli öğretmenlerden daha azdır. İlkokul öğretmenlerinin özgecilik/fekadarlık ve nezaket boyutlarında ÖVD algısı ortaokul öğretmenlerinden yüksektir. Kırsal alanlarda çalışan öğretmenlerin ÖVD algıları şehir merkezlerinde çalışan öğretmenlerden daha yüksektir (Korkmaz ve Arabacı, 2013: 770). Okulların, okul hedeflerine bağlı ve resmi rol beklentilerinin ötesinde bir çaba göstermeye istekli öğretmenlere bağımlılığı nedeniyle, ÖVD'nin faydalarını izlemek öğretmenler ve okullar için önemli hale gelmektedir (Oplatka, 2009: 376). Zorunlu olmayan ve ödüllendirilmemiş görevlerdeki performansın, bu görevleri yapanlar tarafından kendileri üzerinde (kendini gerçekleştirme duygusu, daha yüksek iş doyumu seviyesi), öğrencileri üzerinde (daha yüksek öğrenci başarısı), tüm okul üzerinde (gelişmiş okul disiplini ve okul imajı) etkili olduğu düşünülür (Oplatka, 2009: 375).

Oplatka (2009: 375), çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışının; öğrenci başarısının, öğretmenlerin memnuniyet düzeyinin, kendini gerçekleştirme duygusunun ve okul itibarının, imajının ve disiplinin iyileştirilmesine önemli ölçüde katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Somech ve Bogler (2002: 571) ise, örgütsel olarak tasvir edilmeyen bu faydalı davranışların; öğrencilerin özel ihtiyaçlarıyla ilgilenme, öğrenci disiplininin iyileştirilmesi ve

sınıf performansının artırılması konularında katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Bunlara ilave olarak, örgütsel vatandaşlık davranışları okulların sosyal ve psikolojik çevresini etkilemektedir (Demir, 2015: 1176).

ÖVD kavramı, eğitim literatüründe dikkat çeken kolektif sorumluluk düşüncesiyle yakın bir kavramsal akrabalığı paylaşır ve öğretmenlerin, öğrencilerin öğrenimi için sorumluluğunu ifade eder. Saha çalışmaları, ÖVD'nin okul verimliliğini artırdığını, örgüt içindeki etkinliklerin koordine edilmesine ve öğretmenlerin çevresel değişikliklere daha etkili bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olduğunu göstermektedir (Somech ve Ron, 2007: 39).

Öğretmen ÖVD'si, iki temel nedenden ötürü, eğitim dışı örgütlerdeki yaygın olarak benimsenmiş ÖVD kavramsallaştırmasından farklılık gösterebilir. Birincisi; neyin ÖVD, neyin rol tarafından belirlenmiş görev olarak algılanacağı her bireyin bakış açısına, deneyimlerine ve okuldaki konumuna dayanan çeşitli yorumlara açıktır. İkincisi; öğretmenlerin ÖVD' sinin, diğer çalışanların ÖVD' lerinden çok daha fazla duygusal yönler içerdiği varsayılmaktadır (Oplatka, 2006: 387).

ÖVD'nin öğretmenler arasında incelenmesi üç düzeyde yararlıdır. İlk olarak, okuldaki ÖVD'leri belirlemek, resmi olarak belirtilen düzenlemeler ve ekstra rol faaliyetleri arasındaki sınırları keskinleştirebilir, böylece rol belirsizliğinden kaynaklanan rol çatışmaları en aza indirilir. İkincisi, ÖVD araştırmacıları bu tür davranışların kritik olduğunu savunurlar. Okullar, öğretmenlerin ÖVD'sini keşfederek fayda sağlayabilirler, çünkü bu tür davranışların daha iyi anlaşılması, ÖVD'nin kolaylaştırıcılarının yoğunlaştığı ve engellerinin azaldığı “ÖVD'yi teşvik eden ortamların” kurulmasına yardımcı olabilir. Üçüncüsü, her türlü ÖVD'yi tanımlamak için çeşitli kuruluşlarda ve mesleklerde ilave bir araştırmaya ihtiyaç duyulduğundan, bu araştırma, eğitim örgütlerinde meydana gelen bu davranışların türlerini tespit etmemizi sağlar (Oplatka, 2006: 387-388).

Okul seviyesinde üç öğretmen davranışı, katılımcılar tarafından ÖVD'nin ifadeleri olarak belirtilmiştir: öğretmenlerin okul gününden sonra okul etkinliklerine katılımı, plansız okul komitelerine katılım ve okulda ödüllendirilmeyen roller üstlenme (Oplatka, 2006: 404).

Bir eğitim ortamında ÖVD kavramını açıklığa kavuşturmak ve ölçmek için yapılan çalışmalar arasında iki eğilim öne çıkmaktadır: ÖVD'yi üç boyutlu bir yapı olarak düşünen eğilim ve ÖVD'yi tek boyutlu olarak sunan bir diğer eğilim. İlk olarak, davranışların kime yöneldiğine göre üç boyut düzenlenmiştir ve şunları içerir: öğrencilere yönelik davranışlar, meslektaşlarına yönelik davranışlar ve bir bütün olarak örgüte yönlendirilen davranışlar. Tek boyutlu bakış açısı (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001) ise eğitim kurumlarının niteliğine dayanmaktadır. Bir okulda, öğrenciye ya da okula yardım etme arasındaki ayrımın yapay

olması, tüm davranışların aynı amaca (öğrencilerin başarılı olmalarına yardımcı olmak) sahip olduğunu gösterir (Neves, Paixao, Alerceo ve Gomes, 2014: 2). Williams ve Anderson (1991) ise ÖVD'yi, davranışın kime yöneldiğine göre iki boyutlu bir yapı olarak sunmaktadır: OCBI veya diğer belirli bireylere hemen fayda sağlayan davranışlar, OCBO ya da bir bütün olarak örgüte fayda sağlayan davranışları (Neves vd., 2014: 2).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde öncelikle araştırmanın önemi, amacı ve hipotezleri ile araştırma modeline yer verilmiştir. Daha sonra verilerin toplanması ve analizi, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları hakkında bilgi verilmiş; devamında analizler yapılmış ve hipotezler test edilmiştir.

3.1. Araştırmanın Önemi

Dönüşümcü liderlik tarzı birçok alanda olduğu gibi eğitim sektöründe de dikkate alınması gereken bir olgudur. Burada eğitime konu olan nesne insan olduğu için dönüşümcü liderlik tarzı daha da önem kazanmaktadır (Edizler ve Akbulut, 2011: 30). Benzer şekilde, örgütsel vatandaşlık davranışı da okul bağlamında daha hassas ve önemli hale gelir. Çünkü okullar, gelecekteki insan kaynaklarının eğitiminde ve ülkelerin kapsamlı gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır (Oplatka, 2009: 376). İş alanında ve örgütsel çalışmalarda ÖVD konusuna kayda değer bir ilgi olmasına rağmen, bu davranış hakkında öğretmenler arasında az sayıda araştırma bulunmaktadır. Okullarda ÖVD ile ilgili makaleler araştırıldığında, dünya çapında çok az çalışma olduğu görülmektedir (Oplatka, 2006: 386). Bu sebeple, araştırmanın literatüre ve daha sonraki çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı; okullarda yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini tespit etmektir. Çoğu dönüşümcü liderlik çalışması, görev tanımlamaları ile belirtilen çeşitli biçimsel rol performans ölçümlerine odaklanmış olmakla birlikte, ÖVD'ler doğası gereği ekstra rol'dur ve dolayısıyla dönüşümcü liderlik çalışmaları için yeni bir yön belirlemektedir. Yapılan araştırmalar dönüşümcü liderlik ve ÖVD arasında direk bir bağ bulmuştur (örneğin, Podsakoff vd., 1990) (Kent ve Chelladurai, 2001: 143). Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter'a (1990: 107-142) göre dönüşümcü liderlik için, çalışanların rolün gerektirdiği

performansa ulaşmaları, ekstra rol ya da örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri kadar önem ifade etmez. Ayrıca Podsakoff, Mackenzie ve Bornmer (1996: 263), ÖVD üzerindeki dönüşümcü liderlik etkilerinin rol-içi davranışlar üzerindeki etkilerden daha önemli olabileceğini belirtmişlerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, sosyal ve psikolojik çalışma ortamını güçlendirerek görev performansını destekleyen, çoğunlukla gönüllü olan ve resmi iş tanımlarına nadiren dahil olan davranıştır. Dönüşümcü lider ise; takipçileri, bireysel çıkarlar üzerinde daha büyük bir toplu davayı içselleştirmek ve önceliklendirmek için motive eder. Kendiliğinden ve kişisel kazançlar beklemeden kolektif bir vizyon gerçekleştirmek için içsel olarak motive olan kişiler, paylaşılan işyeri hedeflerine rollerinin belirtmediği yollarla katkıda bulunma eğiliminde olabilirler. Bu bireyler, bu katkıları öz-değer duyuları ve / veya benlik kavramları, bu katkıları yaparken güçlendiği için yaparlar. Kendi çıkarları ve başkalarının çıkarları arasındaki bu bağ kurulmayan bireylerin gönüllü davranışlarda bulunma olasılığı daha düşüktür (Wang vd., 2005: 421; Asgari vd., 2008: 228).

Dönüşümcü lider için çalışanların rolün gerektirdiği performansa ulaşmalarından ziyade ekstra rol davranışı göstermeleri daha önemlidir. Dolayısıyla dönüşümcü lider, örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirir. Graham (1988) tarafından belirtildiği üzere, dönüşümcü liderin en önemli etkisi biçimsel rol performansı yerine ekstra rol performansı üzerinde olmalıdır. Dönüşümcü lider, takipçilerini, "örgütün rutin direktifleri ile mekanik olarak uyumluluk düzeyinin üstünde" bir performans göstermeleri konusunda motive etmelidir (Podsakoff vd., 1990: 109). Dönüşümcü lider, takipçilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkararak onların performanslarını nitelik ve nicelik olarak artırmaya yönelik davranır (Podsakoff vd., 1990: 112). Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996: 259-295) yaptıkları çalışmada Podsakoff ve arkadaşlarının ortaya koyduğu dönüşümcü liderlik boyutları ile Organ'ın belirlediği örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bireysel düzeyde destek sağlama ile özgecilik, vicdan sahibi olma, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem arasında; vizyon oluşturma ile sportmenlik arasında ve yüksek performans bekleme ile nezaket arasında olumlu ilişkiler bulmuşlardır. Podsakoff vd. (2000: 532) de, dönüşümcü liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu belirtirler. Bass'a (1985) göre, bireysel olarak ilgili bir lider, bir takipçinin belirli ihtiyaçları ve beklentileri açısından bireysel farklılıklarını tanır ve takipçinin gelişimi için bireysel destek sağlar. Bir koç ya da mentor gibi davranan bu tip bir lider, takipçisinin özel ihtiyaçlarına karşılık gelen güçlendirici davranışları kullanarak onlara rehberlik eder. Buna ek olarak, bu gibi destekleyici davranışlar içtenlikle ve eşit bir şekilde takipçilere

dağıtılır. Önceki araştırmalar, dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan bireysel ilgi ile ÖVD'ler arasında pozitif bir ilişki olduğunu destekleyen bazı kanıtlar ortaya koymuştur (örneğin; Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999; Podsakoff vd., 1996; Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen, 2005). Bireysel ilgili bir liderin her bir takipçinin farklı ihtiyaçlarını ve gelişimini önemseydiği göz önüne alındığında bu davranış; takipçiyi, verilen desteğin değerini bilmek adına görev icabı yapılması gerekenlerin üstünde ve ötesinde ekstra rol davranışlarında bulunmaya teşvik eder (Cho ve Dansereau, 2010: 410-411). Dönüşümcü liderin karizmatik davranışları grup hedeflerini ve vizyonlarını belirginleştirir ve takipçilerini kendi çıkarları yerine toplu refaha odaklanmaya teşvik eder (Shamir, House ve Arthur, 1993: 219). Bu tip bir lider, sadece takipçilerinin bir grup olarak çalışmanın anlamını fark etmelerini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda takipçileri için yüksek düzeyde güven duygusu vurgulayarak takım ruhunu güçlendirir. Bu tür derin dönüşüm süreçlerinin, takipçileri görev icabı yapılması gerekenden fazlasını yapmak için ekstra gayret göstermeye motive edebileceği düşünülmektedir. Takipçiler kendi çıkarlarından ziyade grup çıkarlarına ağırlık verdiklerinde gruplarına katkıda bulunma fırsatlarını aramaya daha istekli olurlar (Cho ve Dansereau, 2010: 412).

Dönüşümcü lider davranışlarının, takipçilerin vatandaşlık davranışlarını hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilemesi mümkündür. Başka bir deyişle, bunların toplam etkileri, doğrudan etkiler ile güven ve memnuniyet gibi arabulucular yoluyla meydana gelen dolaylı etkilerin bir kombinasyonundan kaynaklanabilir (Podsakoff vd., 1990: 110).

Dönüşümcü liderliğin özü, çalışanların beklentilerin üzerinde ve ötesinde bir performans sergilemesini sağlama becerisi olduğundan; bu ekstra çaba, vatandaşlık davranışı biçiminde ortaya çıkar. Genel olarak konuşulursa, dönüşümcü liderlik davranışları ile diğergamlık, nezaket, bilinçlilik, sportmenlik ve sivil erdem anlamlı ve tutarlı pozitif ilişkilere sahiptir. (Podsakoff vd., 2000: 532).

Arslantaş ve¹ Pekdemir (2007) in araştırmasında yapılan analizler sonucunda yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu anlamlı ilişkide dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının etkileri olduğu görülmüştür. (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 277). Asgari ve arkadaşlarının çalışması da, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu ve doğrudan etkileri olduğunu teyit etmiştir (Asgari vd., 2008: 234). Oğuz (2011) ise çalışmasında, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın

sonucuna göre, öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin göstermiş oldukları dönüşümcü liderlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır (Oğuz, 2011: 377). Cho ve Dansereau (2010: 409), bireysel ve grup seviyesindeki adalet algısının, dönüşümcü liderlik ve ÖVD arasındaki bağlantıda önemli bir rol oynadığını belirtir. Nguni vd. (2006)'ya göre dönüşümcü liderliğin boyutları; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ÖVD üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Ayrıca iş tatmini, dönüşümcü liderliğin öğretmenler üzerindeki etkisinde arabulucu rolündedir. Başka bir çalışmaya göre, lider-üye etkileşimi de dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında arabulucu rolü üstlenmektedir. (Wang, vd., 2005: 420). Pillai, Schriesheim ve Williams (1999)' ın araştırması da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde dönüşümcü liderliğin dolaylı etkisini desteklemektedir. Bu etki prosedürel adalet ve güven vasıtasıyla gerçekleşmektedir (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 897).

Bu açıklamalardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

H1: Dönüşümcü liderliğin karizma boyutunun, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2: Dönüşümcü liderliğin karizma boyutunun, ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3: Dönüşümcü liderliğin karizma boyutunun, ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4: Dönüşümcü liderliğin karizma boyutunun, ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H5: Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6: Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun, ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H7: Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun, ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H8: Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun, ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H9: Dönüşümcü liderliğin entelektüel özendirme boyutunun, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H10: Dönüşümcü liderliğin entelektüel özendirme boyutunun, ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H11: Dönüşümcü liderliğin entelektüel özendirme boyutunun, ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H12: Dönüşümcü liderliğin entelektüel özendirme boyutunun, ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H13: Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H14: Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun, ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H15: Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun, ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H16: Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun, ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H17: Dönüşümcü liderlik, ÖVD üzerinde anlamı etkiye sahiptir.

H18: Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu, ÖVD üzerinde anlamı etkiye sahiptir.

H19: Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutu, ÖVD üzerinde anlamı etkiye sahiptir.

H20: Dönüşümcü liderliğin entelektüel özendirme boyutu, ÖVD üzerinde anlamı etkiye sahiptir.

H21: Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu, ÖVD üzerinde anlamı etkiye sahiptir.

H22: Dönüşümcü liderlik, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerinde anlamı etkiye sahiptir.

H23: Dönüşümcü liderlik, ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerinde anlamı etkiye sahiptir.

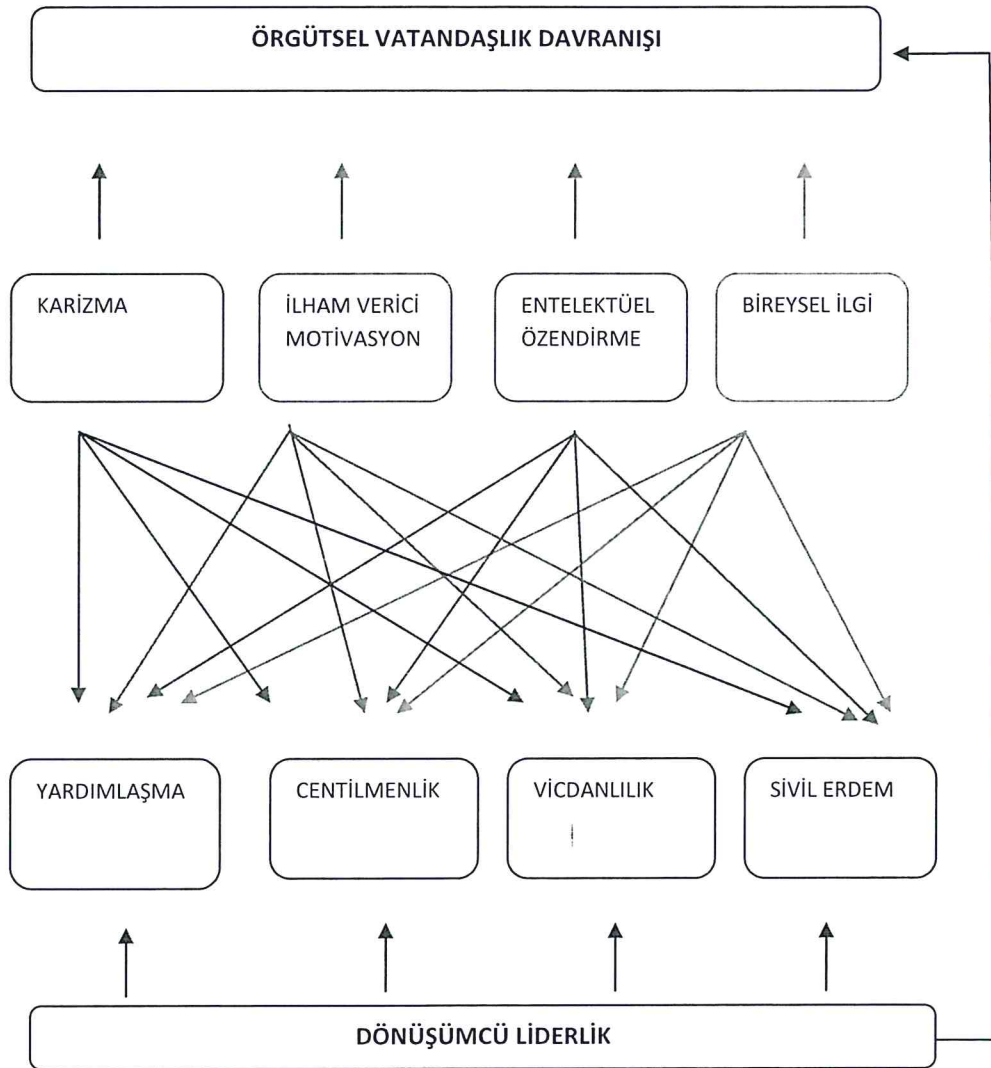
H24: Dönüşümcü liderlik, ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerinde anlamı etkiye sahiptir.

H25: Dönüşümcü liderlik, ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerinde anlamı etkiye sahiptir.

3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda; dönüşümcü liderliğin ve boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerindeki etkilerini belirlemek için Şekil 4'teki araştırma modeli oluşturulmuştur. Modelde bağımsız değişken dönüşümcü liderlik; bağımlı değişken ise örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi; dönüşümcü liderlik boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerindeki etkisi; dönüşümcü liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları üzerindeki etkisi modellenmiştir.

Şekil 4.Araştırmanın Modeli



3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada ‘Çok Faktörlü Liderlik Anketi’ ve ‘Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği’ kullanılmıştır. Ayrıca, katılımcıların demografik bilgilerinin elde edilmesi amacıyla EK 1’de sunulan demografik bilgi formu kullanılmıştır.

Dönüşümcü liderliği ölçmek için, Bass ve Avolio (1985) tarafından geliştirilen ve 1995’te son revizyonuna uğrayan ‘Çok Faktörlü Liderlik Anketi’nden faydalanılmıştır. Töremen ve Yasan (2010) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış olan ölçek izin alınmak suretiyle bu çalışmada kullanılmıştır. Anketin önceki kullanımlarda geçerlilik ve güvenilirlik katsayıları yeterli bulunmasına rağmen, Töremen ve Yasan tarafından geçerlilik ve güvenilirlik katsayıları yeniden denenmiştir ve güvenilirlik katsayısı ,978 bulunmuştur. Ayrıca, ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Analize alınan 39 maddenin öz değeri 1’den büyük 4 faktör altında toplandığı görülmektedir (Töremen ve Yasan, 2010: 31). 1985-1995 yılları arasında 3 kez revizyona uğrayan ölçek, okul yöneticilerinin öğretmenlerin gözünde dönüşümcü lider özellikleri taşıyıp taşımadıkları hakkında bilgi vermektedir (Güngör, 2018: 74).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği ise Podsakoff ve Mackenzie (1989) tarafından oluşturulmuş; Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990) ve Moorman (1991) tarafından geliştirilmiştir. Polat (2007) ise ölçeği Türkçe’ye ve eğitim kurumlarına uyarlamıştır. Ölçeğin aslı 5 boyuttan oluşmaktadır fakat Polat (2007)’in çalışmasında yapılan analizler sonucu ölçek; yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem olarak 4 boyutta toplanmıştır. Polat (2007) tarafından, alan yazında yardımlaşma ve nezaket boyutlarının birbirleri ile oldukça ilgili olduğuna vurgu yapılmış, her iki davranışın da diğerlerine yardımı içerdiği ifade edilmiş ve ölçeğin aslındaki yardımlaşma ve nezaket boyutunda yer alan maddeler yardımlaşma boyutunda toplanmıştır. Arlı (2011), Yetim (2013), Dağlı (2015) ve Dede (2017) de çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğini Polat (2007)’in uyarladığı haliyle kullanmışlardır.

Dönüşümcü liderlik ölçeği 39 sorudan oluşmaktadır. 1-10 arası karizma; 11-20 arası ilham verici motivasyon; 21-30 arası entelektüel özendirme; 31-39 arası ise bireysel ilgi boyutunu ölçmeyi amaçlayan sorulardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ise 20 soru içermektedir. 1-8 arası yardımlaşma; 9-12 arası centilmenlik; 13-16 arası vicdanlılık ve 17-20 arası sivil erdem boyutuna ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Ölçeklerin her ikisinde de katılım dereceleri 5’li likert tipi kullanılarak belirlenmiş; (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) ara sıra, (4) çoğu zaman ve (5) her zaman olarak nitelendirilmiştir.

Yapılan güvenilirlik analizi sonrası dönüşümcü liderlik ölçeğinin genel güvenilirlik değeri ,988; örgütsel vatandaşlık ölçeğinin ise ,915 bulunmuştur. Boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları ise aşağıda Tablo 2’de belirtilmiştir. Karizma boyutunda 1., 9. ve 10. sorular; ilham verici motivasyon boyutunda 11. ve 12. sorular; vicdanlılık boyutunda ise 15. soru güvenilirlik değerini düşürdüğü için çıkarılmıştır.

Tablo 2. Ölçeklerin Boyutlara göre Güvenilirlik Değerleri

	Boyutlar	Cronbach’s Alpha
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	Karizma	0,935
	İlham verici motivasyon	0,963
	Entelektüel özendirme	0,972
	Bireysel ilgi	0,968
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	Yardımlaşma	0,938
	Centilmenlik	0,84
	Vicdanlılık	0,776
	Sivil erdem	0,915

3.5. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi

Araştırma kapsamındaki ölçme araçlarının uygulanması için öncelikle Gazipaşa İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izin alınmış (EK 2) ve daha sonra ölçme araçları Antalya ili Gazipaşa ilçesinde bulunan devlet ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlere 2018-2019 eğitim-öğretim yılı ikinci döneminde uygulanmıştır.

Anketler, genellikle öğretmenlerin derslerini aksatmayacak şekilde uzun ders aralarında yapılmıştır. Bir kısmı da öğretmenlerin ders dışı zamanlarında doldurmaları için kapalı zarflar ile birlikte bırakılmış ve daha sonra okul idaresinden teslim alınmıştır. Neticesinde 159 tane anket elde edilmiştir. Uygulanan ölçme araçları sonucunda elde edilen veriler SPSS 22 paket programı ile analiz edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık düzeylerine ilişkin değerlerin ve değişkenler arası ilişkilerin yorumu için Tablo 3’deki aralıklar dikkate alınmıştır.

Tablo 3. Aritmetik Ortalama ve İlişki Katsayısı Aralıkları

Aritmetik ortalama		İlişki Katsayısı
1-1,79	Çok Düşük	0,00-0,20
1,80-2,59	Düşük	0,21-0,40
2,60-3,39	Orta	0,41-0,60
3,40-4,19	Yüksek	0,61-0,80
4,20-5,00	Çok Yüksek	0,81-1,00

3.6. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Antalya ili Gazipaşa ilçesindeki devlet ilköğretim ve ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Gazipaşa İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün resmi sitesinde yer alan sayılara göre evren 646 öğretmenden oluşmaktadır. Tablo 4'e göre örneklem sayısı 278 olmalıdır. Fakat örneklemin yaklaşık % 57' sine ulaşılabilmiş ve 159 öğretmen ile anket uygulaması gerçekleştirilebilmiştir.

Tablo 4.Evren-Örneklem Büyüklüğü

Evren Büyüklüğü	100	1000	10.000	50.000	100.000	1.000.000
Örneklem Sayısı	80	278	370	381	383	384

Kaynak: (Ural ve Kılıç, 2006, s. 49)

3.7. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğini doğru ve samimiyetle doldurdıkları varsayılmaktadır. Ayrıca bu ölçeklerin, belirlenen örneklemdaki araştırılan durumu ölçtüğü varsayılmıştır.

3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Antalya ili Gazipaşa ilçesindeki devlet ilköğretim ve ortaöğretim okullarında 2018-2019 eğitim-öğretim yılı ikinci döneminde görev yapan öğretmenlerle sınırlandırılmıştır. Ayrıca araştırma, Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

3.9. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde öncelikle araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerini içeren veriler yer almaktadır. Daha sonra, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin bulgulara yer verilmiş; araştırma hipotezlerinin test edilmesine ilişkin sonuçlar değerlendirilmiştir.

3.9.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Verileri

Katılımcılara 8 tane demografik soru sorulmuştur. Tablo incelendiğinde katılımcıların %52,8'inin kadın; %47,2'sinin erkek olduğu görülmektedir. Yaş aralığına bakıldığında; en fazla katılım 31-36 yaş arası öğretmenlerdedir. Eğitim durumu olarak katılımcılar %90'6 oranında lisans mezunudur. Sadece 15 kişi lisansüstü eğitime sahiptir. Katılımcıların yarısından fazlasının 12 yıl ve üzeri meslek hayatı vardır ve yaklaşık %60'ı, 1 ile 5 yıl aralığında bir süredir mevcut okullarında çalışmaktadır. Öğretmenlerin 98 tanesi ilköğretim,

61 tanesi ortaöğretim kurumlarında görev yapmaktadır. Katılımcıların okullarındaki öğretmen sayılarına ilişkin cevaplarına göre, okulların %83 ünde 24 ve üzeri sayıda öğretmen vardır. Ayrıca öğretmenlerin geneli, okullarının bulunduğu sosyo-ekonomik çevre koşullarını iyi ve orta olarak değerlendirmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	n=159	f	%
Cinsiyet	Kadın	84	52,8
	Erkek	75	47,2
Yaş	24-30	16	10,1
	31-36	49	30,8
	37-42	41	25,8
	43-48	17	10,7
	49 ve üzeri	36	22,6
Eğitim	Lisans	144	90,6
	Lisansüstü	15	9,4
Okuldaki hizmet Süresi (yıl)	1-2	51	32,1
	3-5	45	28,3
	6-8	19	11,9
	9-11	16	10,1
	12 ve fazlası	28	17,6
Öğretmenlik mesleğindeki süre (yıl)	1-2	4	2,5
	3-5	15	9,4
	6-8	28	17,6
	9-11	19	11,9
	12 ve fazlası	93	58,5
Okul türü	İlköğretim	98	61,6
	Ortaöğretim	61	38,4
Okuldaki öğretmen sayısı	8'den az	5	3,1
	8-15	9	5,7
	16-23	13	8,2
	24 ve fazlası	132	83
Okulun bulunduğu sosyo-ekonomik çevre	Kötü	12	7,5
	Orta	108	67,9
	İyi	39	24,5

3.9.2. Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Bulgular

Tablo 6.Dönüşümcü Liderliğin İdealleştirilmiş Etki (Karizma) Boyutuna İlişkin Bulgular

		1	2	3	4	5	\bar{X}	s.s
2.İnanıklarımızı yapmanın önemi vurgular.	f	9	26	55	37	32	3,358	1,143
	%	5,7	16,4	34,6	23,3	20,1		
3.Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini belirtir.	f	5	26	53	37	38	3,484	1,118
	%	3,1	16,4	33,3	23,3	23,9		
4.Okulla ilgili düşünce ve değerlerinde kararlılık gösterir.	f	5	13	50	59	32	3,628	,997
	%	3,1	8,2	31,4	37,1	20,1		
5.Çeşitli faaliyetlerimizin altında yatan temel amaçları belirtir.	f	6	21	45	48	39	3,584	1,109
	%	3,8	13,2	28,3	30,2	24,5		
6.Okulda bir zorlukla karşılaşınca nasıl yardımlaşabileceğimizi belirtir.	f	6	20	40	54	39	3,628	1,099
	%	3,8	12,6	25,2	34,0	24,5		
7.Okulda ortak bir görev duygusuna sahip olmamızın önemini vurgular.	f	7	11	36	65	40	3,754	1,047
	%	4,4	6,9	22,6	40,9	25,2		
8.Yönetmel karar ve uygulamaların ahlaki sonuçlarını göz önünde bulundurur.	f	5	8	43	55	48	3,836	1,018
	%	3,1	5,0	27,0	34,6	30,2		

Öğretmenlerin, yöneticilerinin karizmatik özelliklerine ilişkin algılarını ölçmeyi amaçlayan ifadeler incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalama ‘yönetmel karar ve uygulamaların ahlaki sonuçlarını göz önünde bulundurur’ ifadesinde görülür ($\bar{X}= 3,836$). Öğretmenlerin yaklaşık %65’i bu ifadeye yüksek katılım göstermiştir. Yalnızca %3,1’lik bir kesim yöneticilerinin hiçbir zaman böyle bir tutum içinde olmadığını belirtmiştir. Bu değerlendirmelere göre, yöneticilerin görevlerini yaparken sadece prosedürel değil, etik kurallara da önem verdiğini söylenebilir. ‘Okulda ortak bir görev duygusuna sahip olmamızın önemini vurgular’ ($\bar{X}= 3,754$) ve ‘okulda bir zorlukla karşılaştığımızda nasıl yardımlaşabileceğimizi belirtir’ ($\bar{X}= 3,628$) ifadeleri değerlendirildiğinde, yöneticilerin öğretmenlerde ortak bir görev bilinci yaratmaya çalıştığı ve öğretmenler arasında yardımlaşmayı teşvik edici olduğu görülmektedir. En az katılım ise ‘inandıklarımızı yapmanın önemini vurgular’ ifadesindedir ($\bar{X}= 3,358$). Bu durum, kişisel amaç ve değerlerin, örgütün ortak amaç ve değerlerine nispeten daha az desteklediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 7.Dönüşümcü Liderliğin İlham Verici Motivasyon Boyutuna İlişkin Bulgular

		1	2	3	4	5	\bar{X}	s.s
13.Bizlerin yeni çalışmaları için teşvik edicidir.	f	9	29	45	44	32	3,383	1,162
	%	5,7	18,2	28,3	27,7	20,1		
14.Okulun başarısı için öğretmenlerin yüksek konsantrasyonunu sağlar.	f	10	28	46	45	30	3,358	1,159
	%	6,3	17,6	28,9	27,7	18,9		
15.Okulla ilgili önemli konularda bizleri haberdar eder.	f	6	10	43	48	52	3,817	1,078
	%	3,8	6,3	27,0	30,2	32,7		
16.Okulla ilgili yapmak istediklerini başarmak için azim gösterir.	f	7	15	50	47	40	3,616	1,095
	%	4,4	9,4	31,4	29,6	25,2		
17.Amaçlarımızı başaracağımıza dair güven ifade eder.	f	4	15	52	53	35	3,628	1,009
	%	2,5	9,5	32,7	33,3	22,0		
18.Okulumuzun geleceği hakkında iyimserlikle konuşur.	f	4	9	47	53	46	3,805	1,0403
	%	2,5	5,7	29,6	33,3	28,9		
19.Başarı için gerekenler hakkında şevkle konuşur.	f	4	14	45	57	39	3,710	1,014
	%	2,5	8,8	28,3	35,8	24,5		
20.Okulla ilgili gelecek hedeflerini açıkça belli eder	f	6	14	49	49	41	3,660	1,072
	%	3,8	8,8	30,8	30,8	25,8		

Yöneticilerin öğretmenlere ilham verici motivasyon sağlayıp sağlamadığını ölçmek için kullanılan ifadeler bakıldığında; en yüksek değer, yöneticilerin öğretmenleri okulla ilgili konularda haberdar etmesine ilişkin ifadenindir (\bar{X} = 3,817). Katılımcılardan sadece 6 kişi yöneticisinin önemli konular hakkında kendilerini hiçbir zaman haberdar etmediğini belirtmektedir. Sıradaki en yüksek ortalamalar; ‘okulumuzun geleceği hakkında iyimserlikle konuşur’ (\bar{X} = 3,805) ve ‘başarılı olmak için gerekenler hakkında şevkle konuşur’ (\bar{X} = 3,710) ifadelerinde görülmektedir. En düşük aritmetik ortalama ise 3,358’dir ve ‘okulun başarısı için öğretmenlerin yüksek konsantrasyonunu sağlar’ ifadesindedir. Yöneticilerin, okulun geleceği ve başarısı hakkındaki söylemlerinde motive edici olduğu ve öğretmenlere ilham sağladığı söylenebilir.

Tablo 8.Dönüşümcü Liderliğin Entelektüel Özendirme Boyutuna İlişkin Bulgular

		1	2	3	4	5	\bar{X}	s.s
21.Düşüncelerimizi ifade etmek için bizi cesaretlendirir.	f	4	22	47	49	37	3,584	1,069
	%	2,5	13,8	29,6	30,8	23,3		
22.Desteksiz fikirlerden çok akıl yürütmeyi cesaretlendirir.	f	4	27	53	41	34	3,465	1,083
	%	2,5	17,0	33,3	25,8	21,4		
23.Alışıl gelmiş eski çalışma usullerini sorgular.	f	8	26	63	39	23	3,270	1,059
	%	5,0	16,4	39,6	24,5	14,5		
24.Basmakalıp varsayımları sorgulamanın önemini vurgular.	f	8	25	65	38	23	3,270	1,053
	%	5,0	15,7	40,9	23,9	14,5		
25.Okulla ilgili eleştirel söylemleri değerli bulur ve inceler.	f	11	21	48	51	28	3,402	1,131
	%	6,9	13,2	30,2	32,1	17,6		
26.Hiç sorgulanmayan fikirleri yeniden düşünmemizi cesaretlendirir.	f	12	31	50	42	24	3,220	1,150
	%	7,5	19,5	31,4	26,4	15,1		
27.Problemleri çözerken farklı bakış açıları sunar.	f	7	33	39	52	28	3,383	1,129
	%	4,4	20,8	24,5	32,7	17,6		
28.Problemlere farklı açılardan bakmak için yeni yollar önerir.	f	7	26	52	45	29	3,396	1,096
	%	4,4	16,4	32,7	28,3	18,2		
29.Problemlere farklı açılardan bakmamızı sağlar.	f	9	30	40	52	28	3,377	1,145
	%	5,7	18,9	25,2	32,7	17,6		

30.Geleneksel problemlerin çözümünde sırdışı düşünmeyi cesaretlendirir.	f	11	31	54	39	24	3,213	1,132
	%	6,9	19,5	34,0	24,5	15,1		

Dönüşümcü liderliğin entelektüel özendirme boyutuna ilişkin öğretmen algıları analiz edildiğinde en yüksek ortalamaların ‘düşüncelerimizi ifade etmek için bizi cesaretlendirir’ ($\bar{X}= 3,584$); ‘desteksiz fikirlerden çok akıl yürütmeyi cesaretlendirir’ ($\bar{X}= 3,465$); ‘okulla ilgili eleştirel söylemleri değerli bulur ve inceler’($\bar{X}= 3,402$) ifadelerine ait olduğu görülür. Bu ifadeler birlikte ele alındığında; okullarda yöneticilerin, öğretmenleri rasyonel fikir ve eleştirilerini dillendirmek konusunda desteklediği ve bunları dikkate aldığını söylenebilir. Diğer ifadelere bakıldığında ise yöneticilerin, yenilikçi tutumları ve farklı bakış açılarını da cesaretlendirdiği belirtilmektedir.

Tablo 9.Dönüşümcü Liderliğin Bireysel İlgı Boyutuna İlişkin Bulgular

		1	2	3	4	5	\bar{X}	s.s
31.Farklı yetenek ve ihtiyaçların nasıl tespit edilebileceğini gösterir.	f	6	34	55	37	27	3,283	1,097
	%	3,8	21,4	34,6	23,3	17,0		
32.Bize bir grup üyesinden ziyade bir birey olarak davranır.	f	4	16	48	50	41	3,679	1,045
	%	2,5	10,1	30,2	31,4	25,8		
33.Bizi güçlü yönlerimizi geliştirme yöneltir.	f	6	20	51	42	40	3,566	1,111
	%	3,8	12,6	32,1	26,4	25,2		
34.Her birimize farklı ihtiyaçları olan bireyler olarak davranır.	f	7	18	53	42	39	3,553	1,111
	%	4,4	11,3	33,3	26,4	24,5		
35.Kişisel gelişimimi destekler.	f	6	23	48	51	31	3,490	1,078
	%	3,8	14,5	30,2	32,1	19,5		
36.Dikkatini ihmal edilmiş görünen öğretmenlere verebilir.	f	9	25	60	40	25	3,295	1,088
	%	5,7	15,7	37,7	25,2	15,7		
37.Okulla ilgili endişelerimi dikkate alır.	f	9	16	45	52	37	3,578	1,121
	%	5,7	10,1	28,3	32,7	23,3		
38.Gelişimimiz için faydalı öğütler verir.	f	8	24	54	41	32	3,408	1,120
	%	5,0	15,1	34,0	25,8	20,1		
39.Bizleri geliştirmek için fırsatlar yaratır(egitimler vs).	f	9	32	50	39	29	3,295	1,150
	%	5,7	20,1	31,4	24,5	18,2		

Dönüşümcü Liderlik ölçeğinin bireysel ilgi boyutuna ilişkin sorulara verilen cevaplara bakıldığında, en yüksek ortalamanın 3, 679 değeri ile ‘bize bir grup üyesinden çok bir birey gibi davranır’ algısında olduğu görülmektedir. Benzer şekilde ‘her birimize farklı ihtiyaçları olan bireyler olarak davranır’ algısının ortalaması da $\bar{X}=3,553$ ’dür. Her iki ifadede de katılımcıların yaklaşık yarısı, yöneticilerin öğretmenlere farklı amaç, istek ve ihtiyaçları olan bireyler olarak davrandığını belirtmektedir. Sonraki en yüksek ortalama ‘okulla ilgili endişelerimizi dikkate alır’ ifadesindedir ($\bar{X}=3,578$). Katılımcıların %23,3’ü ‘her zaman’, %32,7’si çoğu zaman cevabını vermiştir. Buradan, %66 ‘lık bir kesimin endişelerinin dikkate alındığı konusunda yüksek bir algıya sahip olduğunu söylenebilir. En düşük ortalama ise ‘okuldaki farklı yeteneklerin ve ihtiyaçların nasıl tespit edilebileceğini gösterir’ ifadesindedir

(\bar{X} =3,283). Yöneticilerin, öğretmenlerin kişisel gelişimlerini destekleyici davranışlarına ilişkin ifadelerle bakıldığında ise, %50'den fazla bir oranla katılım sağlandığını görülmektedir.

3.9.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular

Tablo 10.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yardımlaşma Boyutuna İlişkin Bulgular

		1	2	3	4	5	\bar{X}	s.s
1.İş yükü ağır olan öğretmen arkadaşlarına yardım ederler.	f	1	17	40	59	42	3,779	,978
	%	,6	10,7	25,2	37,1	26,2		
2.Dersine gelemeyen ya da geciken arkadaşının yerine derse girebilirler.	f	5	19	37	52	46	3,723	1,101
	%	3,1	11,9	23,3	32,7	28,9		
3.Sorunu olan arkadaşlarına yardım etmek için zaman ayırırlar.	f	1	11	35	49	63	4,018	,977
	%	,6	6,9	22,0	30,8	39,6		
4.Okula yeni atanan öğretmenlere yardımcı olurlar.	f	-	10	33	57	59	4,037	,913
	%	-	6,3	20,8	35,8	39,6		
5.Karar almadan önce sonuçtan etkileneceklerin fikirlerini alırlar.	f	4	13	38	63	41	3,779	1,004
	%	2,5	8,2	23,9	39,6	25,8		
6.Öğretmen arkadaşlarının haklarını korumaya özen gösterirler.	f	2	16	38	54	49	3,830	1,020
	%	1,3	10,1	23,9	34,0	30,8		
7.Çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlem alırlar.	f	3	17	40	75	24	3,628	,931
	%	1,9	10,7	25,2	47,2	15,1		
8.Önemli bir adım atmadan önce yöneticilerimizi bilgilendirirler.	f	2	6	29	66	56	4,056	,894
	%	1,3	3,8	18,2	41,5	35,2		

ÖVD'nin yardımlaşma boyutuna ilişkin ifadelerle verilen cevaplar analiz edildiğinde en yüksek ortalamanın 'önemli bir adım atmadan önce yöneticilerimizi bilgilendirir' ifadesinde olduğu görülür (\bar{X} = 4,056). Bu durum önemli karar ve uygulamalar hakkında öğretmenleri bilgilendiren yöneticilerin varlığıyla açıklanabilir. Yöneticiler ve öğretmenler arasında iyi işleyen bir iletişim ağı kurulmuştur. Sonraki en yüksek katılım 3. (\bar{X} = 4,018) ve 4. (\bar{X} = 4,037) ifadelerde olmuştur. İfadeler incelendiğinde öğretmenlerin, okula yeni atanan ve ya sorunu olan arkadaşlarına yardım etme konusunda gönüllü oldukları görülür. Benzer şekilde bu durum da, yardımlaşmayı teşvik eden yöneticilerin varlığıyla açıklanabilir. En düşük katılım ise 'çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlem alırlar' ifadesine olmuştur (\bar{X} = 3,628).

Tablo 11.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik (Sportmenlik) Boyutuna İlişkin Bulgular

		1	2	3	4	5	\bar{X}	s.s
9.Zamanlarının çoğunda okuldaki uygulamalardan şikayet etmezler.	f	11	19	41	57	31	3,490	1,141
	%	6,9	11,9	25,8	35,8	19		
10.Okuldaki küçük sorunları büyütmezler.	f	4	18	39	62	36	3,679	1,026
	%	2,5	11,3	24,5	39,0	22,6		
11.Etrafındakilere öğretmenliği bırakmak istediklerini söylemezler.	f	7	7	27	49	69	4,044	1,087
	%	4,4	4,4	17,0	30,8	43,4		
12.Okulun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanmazlar.	f	5	27	23	61	43	3,691	1,136
	%	3,1	17,0	14,5	38,4	27,0		

Bu boyuta ilişkin sorular, ölçekte olumsuz yargılar şeklinde sorulmuş fakat analiz sürecinde yukarıdaki şekilde olumlu yargılarla değerlendirmeye dahil edilmiştir. Tablo incelendiğinde, en yüksek ortalamanın ‘etrafındakilere öğretmenliği bırakmak istediklerini söylemezler’ ifadesinde olduğu görülür ($\bar{X}= 4,044$). Buradan, öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerinin düşük; mesleklerine bağlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Fakat düşük oranlarda da olsa; katılımcılar, öğretmen arkadaşlarının okuldaki uygulamalardan şikayet etme, bazı küçük sorunları büyütme ve olumlu yönlerden çok olumsuz yönler odaklanma davranışlarını da sergilediklerini belirtmektedirler

Tablo 12.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık (Genel Uyum) Boyutuna İlişkin Bulgular

		1	2	3	4	5	\bar{X}	s.s
13.İşlerine zamanında gelirler.	f	4	7	15	61	72	4,165	,957
	%	2,5	4,4	9,4	38,4	45,3		
14.Tenefüs aralarını uzatmazlar.	f	9	9	21	72	48	3,886	1,079
	%	5,7	5,7	13,2	45,3	30,2		
16.Kimse denetlemese bile okul kurallarına, yönetmeliklere vs uyarlar.	f	1	5	22	73	58	4,144	,817
	%	,6	3,1	13,8	45,9	36,5		

Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin tamamına yakınının işlerine zamanında geldiği ($\bar{X}= 4,165$) ve bir denetim mekanizması olmasa bile okul kurallarına, yönetmeliklerine vs. uydukları görülmektedir ($\bar{X}= 4,144$). Tenefüs aralarını da büyük çoğunlukla uzatmadıkları söylenebilir ($\bar{X}= 3,886$).

Tablo 13.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutuna İlişkin Bulgular

		1	2	3	4	5	\bar{X}	s.s
17.Okuldaki değişiklikleri takip eder ve değişikliklerin kabulü için aktif rol alırlar.	f	2	13	41	73	30	3,729	,904
	%	1,3	8,2	25,8	45,9	18,9		
18.Okulumuzun imajını güçlendiren tüm etkinliklere gönüllü katılırlar.	f	-	19	35	67	38	3,779	,945
	%	-	11,9	22,0	42,1	23,9		
19.Okulu ilgilendiren tüm toplantılara katılır, tartışmalarda aktif olurlar.	f	2	15	35	71	36	3,779	,945
	%	1,3	9,4	22,0	44,7	22,6		
20.Okuldaki değişikliklere ayak uydurmaya çalışırlar.	f	-	7	29	72	51	4,050	,825
	%	-	4,4	18,2	45,3	32,1		

Tablo, öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının sivil erdem boyutuna ilişkin dağılımı göstermektedir. 17. ifadeye göre, öğretmenlerin büyük çoğunluğu okuldaki değişiklikleri takip etmekte ve değişikliklerin kabulü için aktif rol almaktadır($\bar{X}= 3,729$). İncelendiğinde, 18. ve 19. ifadelerin eşit aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir ($\bar{X}= 3,779$). Burada öğretmenlerin %65’inden fazlasının okul imajını önemseydiği ve bu imajı güçlendirecek tüm etkinliklerde ve toplantılarda aktif olarak rol almaya gönüllü olduğu ifade edilmektedir. En yüksek aritmetik ortalama ise ‘okuldaki

değişikliklere ayak uydurmaya çalışırlar' ifadesine aittir ($\bar{X}= 4,050$). Bu ifadeye çok yüksek katılım olmakla birlikte; hiçbir öğretmen, öğretmen arkadaşlarının değişikliğe hiçbir zaman ayak uydurmayacağını belirtmemiştir.

3.9.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 14. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkilerine Ait Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ort.	Ss
1.Karizma	1										3,610	,914
2.İlham verici Motivasyon	,893**	1									3,622	,958
3.Entelektüel Özendirme	,871**	,904**	1								3,358	,988
4.Bireysel İlgi	,874**	,892**	,916**	1							3,461	,983
5.Yardımlaşma	,548**	,598**	,536**	,595**	1						3,856	,818
6.Centilmenlik	,203*	,225**	,144	,209**	,323**	1					2,273	,903
7.Vicdanlılık	,357**	,404**	,355**	,387**	,540**	,248**	1				4,075	,795
8.Sivil Erdem	,512**	,591**	,527**	,568**	,788**	,346**	,617**	1			3,834	,809
9.Dönüşümcü Liderlik	,940**	,960**	,969**	,964**	,593**	,200*	,391**	,573**	1		3,499	,925
10.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,526**	,585**	,543**	,578**	,903**	,021	,688**	,844**	,582**	1	3,553	,537
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

Tabloda, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve düzeyini gösteren korelasyon analizi yer almaktadır.

Dönüşümcü liderlik boyutlarının kendi aralarındaki ilişkiler incelendiğinde karizma boyutu, ilham verici motivasyon ile çok yüksek düzeyde pozitif(.893); entelektüel özendirme ile çok yüksek düzeyde pozitif(.871); bireysel ilgi ile çok yüksek düzeyde pozitif(.874) bir ilişkiye sahiptir. İlham verici motivasyon boyutu, entelektüel özendirme boyutu ile çok yüksek düzeyde pozitif(.904); bireysel ilgi ile çok yüksek düzeyde pozitif(.892) bir ilişkiye sahiptir. Entelektüel özendirme boyutu, bireysel ilgi ile çok yüksek düzeyde pozitif(.916) bir ilişkiye sahiptir. Özetle, DL boyutları arasındaki korelasyon çok yüksek düzeyde ve pozitif yöndedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının arasındaki ilişkiye bakıldığında; yardımlaşma boyutu ile centilmenlik arasında pozitif yönlü fakat düşük(,323) bir ilişki olduğu görülür. Yardımlaşma, vicdanlılık ile orta düzeyde ve pozitif(,540); sivil erdem ile yüksek düzeyde pozitif(,788) bir ilişkiye sahiptir. Centilmenlik, vicdanlılık(,248) ve sivil erdem(,346) ile düşük düzeyde pozitif bir ilişkiye sahiptir. Vicdanlılık ile sivil erdem arasında ise yüksek düzeyde pozitif(,617) yönlü bir ilişki vardır.

DL boyutları ile ÖVD boyutları arasındaki korelasyona bakıldığında; DL'nin karizma boyutu, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu ile orta düzeyde(,548); centilmenlik boyutu ile çok düşük düzeyde(,203); vicdanlılık boyutu ile düşük düzeyde(,357); sivil erdem boyutu ile orta düzeyde(,512) pozitif bir ilişkiye sahiptir. DL'nin ilham verici motivasyon boyutu, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu ile orta düzeyde(,598); centilmenlik boyutu ile düşük düzeyde(,225); vicdanlılık boyutu ile orta düzeyde(,404); sivil erdem boyutu ile orta düzeyde(,591) pozitif bir ilişkiye sahiptir. DL'nin entelektüel özendirme boyutu, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu ile orta düzeyde(,536); centilmenlik boyutu ile çok düşük düzeyde(,144); vicdanlılık boyutu ile düşük düzeyde(,355); sivil erdem boyutu ile orta düzeyde(,527) bir ilişkiye sahiptir. DL'nin bireysel ilgi boyutu, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu ile orta düzeyde(,595); centilmenlik boyutu ile çok düşük düzeyde(,209); vicdanlılık boyutu ile düşük düzeyde(,387); sivil erdem boyutu ile orta düzeyde(,568) pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Tablo 15. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının ÖVD'nin Yardımlaşma Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Modeli

<i>ÖVD/Yardımlaşma</i>					
	B	Std. Hata	β	t	Sig.
Sabit	1,952	,214	-	9,127	,000
Karizma	-,011	,137	-,013	-,083	,934
İlham verici motivasyon	,397	,150	,464	2,648	,009
Entelektüel özendirme	-,248	,150	-,300	-1,654	,100
Bireysel ilgi	,388	,146	,466	2,661	,009
R=,622	R²=,387	Durbin-Watson=2,043	F=24,313	p=,000	

Tabloda, Dönüşümcü Liderlik alt boyutlarının ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerindeki olası etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Model yardımlaşma boyutunun yaklaşık %38'ini açıklamaktadır ($r=,622/r^2=,387/p=,000$). Standardize edilmiş beta katsayıları çerçevesinde DL alt boyutlarının

modele katkısı incelendiğinde, ilham verici motivasyon ($\beta=,464$) ve bireysel ilgi ($\beta=,466$) boyutunun modele pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısının olduğu görülmüştür. Karizma ve entelektüel özendirme özelliklerinin ise anlamlı bir katkısının olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda H5 ve H13 kabul edilirken, H1 ve H9 desteklenmemiştir.

Tablo 16. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının ÖVD'nin Centilmenlik Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Modeli

<i>ÖVD/Centilmenlik</i>					
	B	Std. Hata	β	t	Sig.
Sabit	2,876	,288	-	9,977	,000
Karizma	,059	,185	,060	-,321	,749
İlham verici motivasyon	,364	,202	,386	1,801	,074
Entelektüel özendirme	-,482	,202	-,528	-2,385	,018
Bireysel ilgi	,271	,196	,295	1,381	,169
R=,291	R²=,085	Durbin-Watson=1,708	F=24,313	p=,008	

Tabloda, Dönüşümcü Liderlik alt boyutlarının ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerindeki olası etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Model centilmenlik boyutunun yaklaşık %8'ini açıklamaktadır ($r=,291/r^2=,085/p=,008$). Standardize edilmiş beta katsayıları ve dönüşümcü liderliğin boyutlarının anlamlılık değerleri incelendiğinde; karizma, ilham verici liderlik ve bireysel ilgi boyutların centilmenliği açıklamada anlamlı bir katkısının bulunmadığı görülmektedir. Entellektüel özendirme boyutu ise centilmenlik üzerinde anlamlı fakat negatif bir etkiye sahiptir. Bu sonuçlara göre, H2, H6, H10 ve H14 desteklenmemiştir.

Tablo 17. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının ÖVD'nin Vicdanlılık Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Modeli

<i>ÖVD/Vicdanlılık</i>					
	B	Std. Hata	β	t	Sig.
Sabit	2,853	,242	-	11,812	,000
Karizma	-,049	,155	-,056	-,314	,754
İlham verici motivasyon	,332	,169	,400	1,964	,051
Entelektüel özendirme	-,150	,169	-,186	-,886	,377
Bireysel ilgi	,202	,165	,249	1,226	,222
R=,415	R²=,172	Durbin-Watson=1,987	F=7,999	p=,000	

Tabloda, Dönüşümcü Liderlik alt boyutlarının ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerindeki olası etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Model vicdanlılık boyutunun yaklaşık %17'ini açıklamaktadır ($r=,415/r^2=,0172/p=,000$). Standardize edilmiş beta katsayılarına bakılarak DL alt boyutlarının modele katkısı incelendiğinde ise, yalnızca ilham verici motivasyon boyutunun anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir ($\beta=,400, p=,051$). Bu sonuçlar doğrultusunda, H7 kabul edilirken; H3, H11 ve H15 desteklenmemiştir.

Tablo 18.Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının ÖVD'nin Sivil Erdem Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Modeli

<i>ÖVD/SivilErdem</i>					
	B	Std. Hata	β	t	Sig.
Sabit	2,051	,215	-	9,548	,000
Karizma	-,133	,138	-,150	-,966	,336
İlham verici motivasyon	,490	,150	,580	3,258	,001
Entelektüel özendirme	-,169	,151	-,206	-1,119	,265
Bireysel ilgi	,305	,146	,370	2,083	,039
R=,606	R²=,368	Durbin-Watson=2,118	F=22,381	p=,000	

Tabloda, Dönüşümcü Liderlik alt boyutlarının ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerindeki olası etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Sivil erdem boyutunun yaklaşık %37'si genel olarak DL boyutları tarafından açıklanmaktadır ($r=,606/r^2=,368/p=,000$). Standardize edilmiş beta katsayıları çerçevesinde DL alt boyutlarının modele katkısına bakıldığında, ilham verici motivasyon ($\beta=,580$) ve bireysel ilgi ($\beta=,370$) boyutunun modele pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısının olduğu görülmektedir. Karizma ve entelektüel özendirme boyutları ise sivil erdem davranışındaki değişiklikleri açıklamamaktadır. Bu sonuçlara göre, H8 ve H16 kabul edilirken, H4 ve H12 desteklenmemiştir.

Tablo 19.Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının ÖVD Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Modeli

<i>ÖVD</i>					
	B	Std. Hata	β	T	Sig.
Sabit	2,362	,143	-	16,476	,000
Karizma	-,053	,092	-,90	-,576	,565
İlham verici motivasyon	,246	,100	,439	2,452	,015
Entelektüel özendirme	-,062	,101	-,114	-1,618	,538
Bireysel ilgi	,202	,098	,370	2,071	,040
R=,601	R²=,361	Durbin-Watson=2,070	F=21,781	p=,000	

Tabloda, Dönüşümcü Liderlik alt boyutlarının ÖVD üzerindeki olası etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Model ÖVD 'nin yaklaşık %36'ini açıklamaktadır ($r=,601/r^2=,361/p=,000$). Standardize edilmiş beta katsayılarına bakıldığında, DL'nin ilham verici motivasyon ($\beta=,439$) ve bireysel ilgi ($\beta=,370$) boyutlarının modele pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısının olduğu görülmektedir. Karizma ve entelektüel özendirme boyutlarının ise anlamlı bir katkısı bulunmamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda, H19 ve H21 kabul edilirken, H18 ve H20 desteklenmemiştir.

Tablo 20. Dönüşümcü Liderliğin ÖVD Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Modeli

	<i>ÖVD</i>				
	B	Std. Hata	β	T	Sig.
Sabit	2,370	,136	-	17,390	,000
Dönüşümcü Liderlik	,338	,038	,582	8,979	,000
R=,582	R²=,339	Durbin-Watson=2,068	F=80,617	p=,000	

Tabloda, Dönüşümcü Liderliğin ÖVD üzerindeki olası etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları göstermektedir. Tabloya göre DL, ÖVD 'nin yaklaşık %34'ünü açıklamaktadır ($r=,582/r^2=,339/p=,000$). Standardize edilmiş beta katsayısı ışığında incelediğimizde ($\beta=,582$), DL'nin ÖVD'ye pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısının olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, H17 kabul edilmiştir.

Tablo 21. Dönüşümcü Liderliğin ÖVD'nin Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Modeli

<i>ÖVD/Yardımlaşma</i>					
	B	Std. Hata	β	T	Sig.
,Sabit	2,024	,206	-	9,837	,000
Dönüşümcü Liderlik	,524	,057	,593	9,217	,000
R=,593	R²=,351	Durbin-Watson=2,011	F=84,949	p=,000	
<i>ÖVD/Centilmenlik</i>					
	B	Std. Hata	β	T	Sig.
Sabit	3,044	,276	-	11,027	,000
Dönüşümcü Liderlik	,195	,076	,200	2,557	,011
R=,200	R²=,040	Durbin-Watson=1,734	F=6,540	p=,011	
<i>ÖVD/vicdanlılık</i>					
	B	Std. Hata	β	T	Sig.
Sabit	2,899	,228	-	12,693	,000
Dönüşümcü Liderlik	,336	,063	,391	5,328	,000
R=,391	R²=,153	Durbin-Watson=2,008	F=28,390	p=,000	
<i>ÖVD/Sivil Erdem</i>					
	B	Std. Hata	β	T	Sig.
Sabit	2,081	,207	-	10,060	,000
Dönüşümcü Liderlik	,501	,057	,573	8,769	,000
R=,573	R²=,329	Durbin-Watson=2,146	F=76,897	p=,000	

Tabloda, Dönüşümcü Liderliğin ÖVD'nin boyutları üzerindeki olası etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Model yardımlaşma boyutunun yaklaşık %35'ini açıklamaktadır ($r=593, r^2=,351/p=,000$). Standardize edilmiş beta katsayısına bakıldığında ($\beta=593$), DL'nin yardımlaşma boyutuna pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısının olduğu görülmektedir. Buna göre, H22 kabul edilmiştir.

Centilmenlik boyutu ele alındığında ise, modelin bu boyutu %4 açıkladığı görülmektedir ($r=200, r^2=,040/p=,011$). Ayrıca DL, ÖVD'nin centilmenlik boyutuna pozitif yönlü ve anlamlı bir katkı sağlamaktadır. Buna göre, H23 kabul edilmiştir.

Model vicdanlılık boyutunun ise yaklaşık %15'ini açıklamaktadır ($r=391, r^2=,153/p=,000$). Standardize edilmiş beta katsayısı çerçevesinde ($\beta=391$), DL'nin

vicdanlılık boyutuna pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısı bulunmaktadır. Buna göre, H24 kabul edilmiştir.

Sivil erdem boyutunu incelendiğinde, modelin bu boyutu yaklaşık %33 açıkladığı görülmektedir ($r=573, r^2=,329/p=,000$). Standardize edilmiş beta katsayısına göre de ($\beta=573$) DL, sivil erdem boyutuna pozitif yönlü ve anlamlı bir katkı sunmaktadır. Bu sonuç doğrultusunda, H25 kabul edilmiştir.

Tablo 22. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

H1: Dönüşümcü liderliğin karizma boyutunun, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Red
H2: Dönüşümcü liderliğin karizma boyutunun, ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Red
H3: Dönüşümcü liderliğin karizma boyutunun, ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Red
H4: Dönüşümcü liderliğin karizma boyutunun, ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Red
H5: Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H6: Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun, ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Red
H7: Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun, ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H8: Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun, ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H9: Dönüşümcü liderliğin entelektüel özendirme boyutunun, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Red
H10: Dönüşümcü liderliğin entelektüel özendirme boyutunun, ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Red
H11: Dönüşümcü liderliğin entelektüel özendirme boyutunun, ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Red
H12: Dönüşümcü liderliğin entelektüel özendirme boyutunun, ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Red
H13: Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H14: Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun, ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Red
H15: Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun, ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Red
H16: Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun, ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H17: Dönüşümcü liderlik, ÖVD üzerinde anlamı etkiye sahiptir.	Kabul
H18: Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu, ÖVD üzerinde anlamı etkiye sahiptir.	Red
H19: Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutu, ÖVD üzerinde anlamı etkiye sahiptir.	Kabul
H20: Dönüşümcü liderliğin entelektüel özendirme boyutu, ÖVD üzerinde anlamı etkiye sahiptir.	Red
H21: Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu, ÖVD üzerinde anlamı etkiye sahiptir.	Kabul
H22: Dönüşümcü liderlik, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerinde anlamı etkiye sahiptir.	Kabul
H23: Dönüşümcü liderlik, ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerinde anlamı etkiye sahiptir.	Kabul
H24: Dönüşümcü liderlik, ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerinde anlamı etkiye sahiptir.	Kabul
H25: Dönüşümcü liderlik, ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerinde anlamı etkiye sahiptir.	Kabul

SONUÇ

Dönüşümcü liderliğin özü, çalışanların beklentilerin üzerinde ve ötesinde bir performans sergilemesini sağlama becerisidir ve bu ekstra çaba, örgütsel vatandaşlık davranışı biçiminde ortaya çıkar (Podsakoff vd., 2000: 532). Dönüşümcü lider için, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, rolün gerektirdiği performansa ulaşmalarından daha önemlidir. Dolayısıyla dönüşümcü lider, örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirir. (Podsakoff vd., 1990: 109). Ayrıca dönüşümcü liderliğin ÖVD üzerindeki etkileri, rol-içi davranışlar üzerindeki etkilerinden daha fazla olabilmektedir (Podsakoff vd., 1996: 263). Okulların gelecekteki insan kaynağının eğitimindeki ve ülkelerin gelişimindeki önemli rolü düşünüldüğünde; ÖVD, okul bağlamında daha hassas ve önemli hale gelir (Oplatka, 2009). Bu bağlamda araştırmanın odağını da, okullarda yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi oluşturmıştır.

Araştırmada öncelikle liderlik kavramı ve liderlik teorileri hakkında bilgi verilmiş; daha sonra dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı olguları, kavramsal ve kuramsal çerçevede incelenmiştir. Bu olgulara eğitim kurumları özelinde de ayrıca yer verilmiştir. Daha sonra araştırmanın amacı kapsamında, araştırma hipotezleri kurulmuş ve araştırma modeli oluşturulmuştur. Son aşamada ise, demografik veriler ile dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin istatistik bulgulara yer verilmiş; ardından hipotezlerin test edilmesi için analizler yapılmıştır.

Demografik sorulara ilişkin frekans analizine göre; araştırmaya 84 kadın, 75 erkek katılmıştır. En fazla katılım 31-36 yaş arası öğretmenlerdedir. Eğitim durumu olarak katılımcılar %90'6 oranında lisans mezunudur. Katılımcıların yarısından fazlasının 12 yıl ve üzeri meslek hayatı vardır. Öğretmenlerin 98 tanesi ilköğretim, 61 tanesi ortaöğretim kurumlarında görev yapmaktadır ve yaklaşık %60'1, 1 ile 5 yıl aralığında bir süredir mevcut okullarında çalışmaktadır. Okulların %83'ünde 24 ve üzeri sayıda öğretmen vardır. Ayrıca öğretmenlerin geneli (%92,4), okullarının bulunduğu sosyo-ekonomik çevre koşullarını iyi ve ya orta olarak değerlendirmektedir. Demografik bilgilerin ardından, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ve öğretmen arkadaşlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için öğretmenlere yöneltilen sorulara ilişkin frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri için analizler gerçekleştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik için analiz sonuçlarına bakıldığında; yöneticilerin yüksek düzeyde (\bar{x} = 3,611) karizma (idealleştirilmiş etki) sahibi olduğu; öğretmenlere yüksek düzeyde (\bar{x} = 3,622) ilham verici motivasyon; orta düzeyde (\bar{x} = 3,358) entelektüel özendirme sağladığı ve yüksek düzeyde (\bar{x} = 3,461) bireysel

ilgi gösterdiği görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı analiz sonuçlarına göre; öğretmenler yüksek düzeyde ($\bar{x}= 3,856$) yardımlaşma; orta düzeyde ($\bar{x}= 2,273$) centilmenlik; yüksek düzeyde ($\bar{x}= 4,075$) vicdanlılık ve yüksek düzeyde sivil erdem ($\bar{x}= 3,834$) davranışları sergilemektedir. Frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma analizlerinin ardından, değişkenlerin birbiri ile olan ilişkilerini belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinden elde edilen bulgulara göre; DL'nin karizma boyutu, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu ile orta düzeyde ($,548$); centilmenlik boyutu ile çok düşük düzeyde ($,203$); vicdanlılık boyutu ile düşük düzeyde ($,357$); sivil erdem boyutu ile orta düzeyde ($,512$) pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. DL'nin ilham verici motivasyon boyutu, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu ile orta düzeyde ($,598$); centilmenlik boyutu ile düşük düzeyde ($,225$); vicdanlılık boyutu ile orta düzeyde ($,404$); sivil erdem boyutu ile orta düzeyde ($,591$) pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. DL'nin entelektüel özendirme boyutu, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu ile orta düzeyde ($,536$); centilmenlik boyutu ile çok düşük düzeyde ($,144$); vicdanlılık boyutu ile düşük düzeyde ($,355$); sivil erdem boyutu ile orta düzeyde ($,527$) pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. DL'nin bireysel ilgi boyutu, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu ile orta düzeyde ($,595$); centilmenlik boyutu ile çok düşük düzeyde ($,209$); vicdanlılık boyutu ile düşük düzeyde ($,387$); sivil erdem boyutu ile orta düzeyde ($,568$) pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir.

Korelasyon analizinin ardından, araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizinde ilk olarak dönüşümcü liderlik boyutlarının ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu analiz sonucunda, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi boyutunun modele pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısının olduğu; karizma ve entelektüel özendirme boyutlarının ise anlamlı bir katkısının olmadığı görüşmüştür. Sonuçlara göre, H5 (*Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır*) ve H13 (*Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır*) kabul edilirken; H1 (*Dönüşümcü liderliğin karizma boyutunun, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır*) ve H9 (*Dönüşümcü liderliğin entelektüel özendirme boyutunun, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır*) desteklenmemiştir. Bu sonuç doğrultusunda, yöneticilerin ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi sağlamalarının, öğretmenlerin yardımlaşma davranışı sergilemeleri üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderlik boyutlarının ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerindeki etkisi incelendiğinde; karizma, ilham verici liderlik ve bireysel ilgi boyutların centilmenliği açıklamada anlamlı bir katkısının bulunmadığı görülmektedir. Entelektüel özendirme boyutu ise

centilmenlik üzerinde anlamlı fakat negatif bir etkiye sahiptir. Bu sonuçlara göre; H2 (*Dönüşümcü liderliğin karizma boyutunun, ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır*), H6 (*Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun, ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır*), H10 (*Dönüşümcü liderliğin entelektüel özendirme boyutunun, ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır*) ve H14 (*Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun, ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır*) desteklenmemiştir.

Dönüşümcü liderlik boyutlarının ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerindeki etkisine bakıldığında; yalnızca ilham verici motivasyon boyutunun anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir. Buna göre; H7 (*Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun, ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır*) kabul edilirken; H3 (*Dönüşümcü liderliğin karizma boyutunun, ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır*), H11 (*Dönüşümcü liderliğin entelektüel özendirme boyutunun, ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır*) ve H15 (*Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun, ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır*) desteklenmemiştir.

Dönüşümcü liderlik boyutlarının ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerindeki etkisi incelendiğinde; ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi boyutlarının modele pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısının olduğu görülmektedir. Karizma ve entelektüel özendirme boyutları ise sivil erdem davranışındaki değişiklikleri açıklamamaktadır. Bu sonuçlara göre, H8 (*Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun, ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır*) ve H16 (*Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun, ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır*) kabul edilirken; H4 (*Dönüşümcü liderliğin karizma boyutunun, ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır*) ve H12 (*Dönüşümcü liderliğin entelektüel özendirme boyutunun, ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır*) desteklenmemiştir.

Dönüşümcü liderlik alt boyutlarının ÖVD üzerindeki olası etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre; DL'nin ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi boyutlarının modele pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısının olduğu görülmektedir. Karizma ve entelektüel özendirme boyutlarının ise anlamlı bir katkısı bulunmamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda, H19 (*Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutu, ÖVD üzerinde anlamlı etkiye sahiptir*) ve H21 (*Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu, ÖVD üzerinde anlamlı etkiye sahiptir*) kabul edilirken, H18 (*Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ÖVD üzerinde anlamlı etkiye sahiptir*) ve H20 (*Dönüşümcü*

liderliğin entelektüel özendirme boyutu, ÖVD üzerinde anlamı etkiye sahiptir) desteklenmemiştir.

Dönüşümcü Liderliğin ÖVD üzerindeki olası etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları, DL'nin ÖVD'ye pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısının olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre, *H17 (Dönüşümcü liderlik, ÖVD üzerinde anlamı etkiye sahiptir)* kabul edilmiştir. Asgari ve arkadaşlarının çalışması da, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu ve doğrudan etkileri olduğunu teyit etmiştir (Asgari vd., 2008: 234). Oğuz (2011) ise çalışmasında, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucuna göre, öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin göstermiş oldukları dönüşüm liderlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır (Oğuz, 2011: 377). Podsakoff vd. (2000: 532) da, dönüşümcü liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu belirtirler.

Dönüşümcü Liderliğin ÖVD'nin boyutları üzerindeki olası etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında; DL'nin, ÖVD'nin yardımlaşma boyutuna pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısının olduğu görülmektedir. Buna göre, *H22 (Dönüşümcü liderlik, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerinde anlamı etkiye sahiptir)* kabul edilmiştir. DL, ÖVD'nin centilmenlik boyutuna da pozitif yönlü ve anlamlı bir katkı sağlamaktadır. Buna göre, *H23 (Dönüşümcü liderlik, ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerinde anlamı etkiye sahiptir)* kabul edilmiştir. DL'nin vicdanlılık boyutuna pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısı bulunmaktadır. Buna göre, *H24 (Dönüşümcü liderlik, ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerinde anlamı etkiye sahiptir)* kabul edilmiştir. DL, sivil erdem boyutuna pozitif yönlü ve anlamlı bir katkı sunmaktadır. Bu sonuç doğrultusunda, *H25 (Dönüşümcü liderlik, ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerinde anlamı etkiye sahiptir)* kabul edilmiştir. Podsakoff ve arkadaşlarının çalışması da bu sonucu desteklemektedir. (Podsakoff vd., 2000: 532) ye göre; dönüşümcü liderlik davranışları ile diğergamlık (yardımlaşma), centilmenlik, bilinçlilik (vicdanlılık) ve sivil erdem arasında anlamlı ve tutarlı pozitif ilişkiler vardır.

Bu çalışmanın sonuçları, DL ve ÖVD arasındaki anlamı ilişkiyi desteklemektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutları bağlamında bakıldığında ise; DL'nin ilham verici motivasyon ($\beta=,439$) ve bireysel ilgi ($\beta=,370$) boyutlarının modele pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısının olduğu görülmektedir. Karizma ve entelektüel özendirme boyutlarının ise anlamlı bir katkısı bulunmamaktadır. Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutu, ÖVD'nin yardımlaşma, vicdanlılık ve sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahipken,

centilmenlik üzerinde anlamlı etkisi bulunmamıştır. DL'nin bireysel ilgi boyutu ise, ÖVD'nin yardımlaşma ve sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir fakat vicdanlılık ve centilmenlik boyutları üzerinde sahip değildir. Podsakoff ve arkadaşlarının (1996: 279-280) çalışması ise DL'nin bireysel ilgi boyutunun ÖVD'nin her dört boyutu üzerinde de anlamlı etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Bu sonuç, mevcut çalışmayla yardımlaşma ve sivil erdem boyutları bağlamında paralellik gösterirken; vicdanlılık ve centilmenlik boyutları bağlamında mevcut çalışmayı desteklememektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları kapsamında incelendiğinde ise dönüşümcü liderliğin; örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik, karar alma süreçlerinde astların sesini duyurabilmelerine izin vererek, kendi fikirlerini öne sürmeleri için onları destekleyerek ve onlara ilham sağlayarak, astlara bireysel ilgi göstererek ve eşit davranarak onları güçlendirmeyi ön planda tutar (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 901). Okul bağlamında karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanması ise öğretmenleri yeni roller almaya ve okul amaçlarını başarıma konusunda ekstra çaba göstermeye teşvik edebilir. Bu yüzden okul yöneticileri öğretmenleri yetkilendirmenin ve güçlendirmenin önemini kabul etmeli ve yönetim alanı dahil tüm karar alma süreçlerine öğretmenleri dahil etmelidir (Bogler ve Somech, 2005: 420). Öğretmenlerin güçlenme seviyelerine ilişkin algıları, örgüte ve mesleğe olan bağlılıkları ve ÖVD'leri ile büyük ölçüde ilişkilidir. (Bogler ve Somech, 2004: 277). Vatandaşlık davranış sergileyen öğretmenler de, öğrenci başarısını, öğretmen memnuniyet düzeyini, kendini gerçekleştirme duygusunu, okul itibarını, imajını ve disiplinini de geliştirebilirler (Onn vd., 2016: 743).

Bireysel ilgili bir liderin her bir takipçinin farklı ihtiyaçlarını ve gelişimini önemseydiği göz önüne alındığında bu davranış takipçiyi, verilen desteğin değerini bilmek adına görev icabı yapılması gerekenlerin üstünde ve ötesinde ekstra rol davranışlarında bulunmaya teşvik eder. Önceki araştırmalar (örneğin; Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999; Podsakoff vd., 1996), dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan bireysel ilgi ile ÖVD'ler arasında pozitif bir ilişki olduğunu destekleyen bazı kanıtlar ortaya koymuştur. Okullarda bireysel ilgi davranışları ile ilgili olarak, müdürlerin genellikle evrak işleriyle uğraşan veya resmi yazışmalar yürüten ofislerinde olmasına rağmen, öğretmenlerin problemleri ile de ilgilendikleri belirtilir (Balyer, 2012: 588). Müdürlerin ilham verici niteliği söz konusu olduğunda da, öğretmenleri iyi motive ettikleri görülmüştür (Balyer, 2012: 587). Çünkü; işini öğrenci-öğretmen devamsızlıklarını takip etmek, disiplini sağlamak, araç-gereç tedarik etmek gibi yaklaşımlarla kısıtlayan bir okul yöneticisiyle; öğretmen ve öğrencileriyle vakit geçiren, onlara özel

olduklarını hissettiren, başarılı olacaklarına inandıran, onları motive eden, çok hızlı değişen dünyaya ayak uydurmaları için güdüleyen okul yöneticisi arasında liderlik bağlamında önemli farklar vardır (Demirtaş ve Şama, 2016: 282-283).

Bu çalışmada, devlet okullarındaki dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmanın farklı okul türleri bağlamında da yapılması önerilmektedir. Çünkü, kamu sektöründe çalışanlar ile özel sektör kuruluşlarında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi konusundaki farklılık nedeniyle, özel okullardaki bireysel çabaların görünürlüğü, devlet okullarından daha yüksektir. Buna ek olarak; yaş, cinsiyet ve öğretmenlik deneyimi gibi demografik faktörleri incelemek de ayrı bir öneridir. Ayrıca araştırma, öğretmenlerin ve yöneticilerinin birçoğunun işyeri dışında da sosyal ilişkiler içinde olduğu küçük bir ilçede gerçekleştirilmiştir. ÖVD'lerin toplumdaki kültürel ve sosyal yapıdan etkilenebileceği göz önüne alındığında; sosyal ilişkilerin daha farklı olduğu büyük bir şehirde yapılacak bir araştırma, farklı sonuçlar ortaya koyabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aksaraylı, M. F. (2015). Dönüştürücü liderlik ve Değişimde Dönüştürücü Liderlik Paradigması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 109-124.
- Alotaibi, A. (2001). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), 363-376. doi: 10.1177/009102600103000306
- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi*. Ege Üniversitesi, İzmir.
- Arslantaş, C. & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-278.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. & Samah, B. A. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Avcı, A. (2016). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stillerinin Örgüt Kültürüne Etkisi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 4780-4807.
- Avolio, B. J., Waldma, D. A. & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 951-968. doi: 10.1002/job.283
- Awanchukwu, R. N., Stanley, G. J. & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6-14. doi: 10.5923/j.mm.20150501.02
- Ayiro, L. P. (2014). Transformational Leadership and School Outcomes in Kenya: Does Emotional Intelligence Matter? *Forum for International Research in Education*, 1(1), 26-49.

- 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.
- Balyer, A. (2012). Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research based on Teachers' Perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences, 4*(3), 581-591.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 11*(4), 26-40.
- Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E. K. (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *Leadership & Organization Development Journal, 21*(3), 157-161.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training, 14*(5), 21-27.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly, 17*(1), 112-121.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly, 10*(2), 181-217.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Personnel Selling and Transactional/Transformational Leadership. *Journal of Personnel Selling & Sales Management, 17*(3), 19-28.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9-32.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *Yönetim, 11*(36), 33-50.
- Berry, G. (1997). Leadership and Development of Quality Culture in schools. *International Journal of Educational Management, 11*(2), 52-64.

- Blase, J. & Blase, J. (1999). Principals' Instructional Leadership and Teacher Development: Teachers' Perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 349-378. doi: 10.1177/0013161x9953003
- Bogler, R. & Somech, A. (2004). Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.
- Bogler, R. & Somech, A. (2005). Organizational Citizenship Behavior in Schools. *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.
- Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683. doi: 10.1177/00131610121969460
- Bolino, M. C., Klotz, A. C, Turnley, W. H. & Harvey, J. (2012). Exploring the Dark Side of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 542-559. doi: 10.1002/job.1847
- Borman, W. C. (2004). The Concept of Organizational Citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Carless, S. A., Wearing, A. J. & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-404.
- Carpenter, S. (2015). School Culture and Leadership of Professional Learning Communities. *International Journal of Educational Management*, 29(5), 682-694.
- Cho, J. & Dansereau, F. (2010). Are Transformational Leaders Fair? A Multi-Level Study of Transformational Leadership, Justice Perceptions, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 409-421.
- Choi, J. N. (2007). Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: Effects of Work Environment Characteristic and Intervening Psychological Processes. *Journal of Organizational Behaviour*, 28, 467-484. doi: 10.1002/job.433

- Cohen, A. & Vigoda, E. (2000). General and Organizational Citizenship. *Administration & Society*, 32(5), 596-624.
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D. & Wang, G. (2012). Assessing the Trait Theory of Leadership Using Self and Observer Ratings of Personality: The Mediating Role of Contributions to Group Success. *The Leadership Quarterly*, 23, 670-685.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insiders Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16, 423-442
- Dağlı, E. (2015). *İlköğretim Okullarında Müdürlerin Kullandıkları Etkileme Taktiklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Okul Farkındalığı ile İlişkisi*. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Dede, E. (2017). *İş Güvencesizliği Algısının ve Örgütsel Güven Düzeyinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: Devlet Ortaokulu ve Özel Ortaokul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Demir, K. (2015). Teachers' Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Identification in Public and Private Preschools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 1176-1182. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.734
- Demirtaş, E. & Şama, E. (2016). Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 275-298.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus Transformational Leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. & Humphrey, S. E. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-32.
- Dipaola, M. & Tschama-Moran, M. (2001). Organizational Citizenship Behavior in Schools and its Relationship to School Climate. *Journal of School Leadership*, 11, 424-443.

- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Edizler, G. & Akbulut, E. (2011). Özel Öğretim Kurumlarında Eğitim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Boyutları. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(2), 20-32.
- Eisenbach, R., Watson, K. & Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in the Context of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-88.
- Eraslan, L. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Eren, E. (2013). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) (11. Baskı). İstanbul: Beta.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı* (1. Baskı). Ankara: Efil Yayınevi.
- Fahr, J., Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Fiedler, F. E. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, 60-108.
- Geijsel, F., Sleegers, P. & Van Den Berg, R. (1999). Transformational Leadership and the Implementation of Large-scale Innovation Programs. *Journal of Educational Administration*, 37(4), 309-328.
- Gillespie, N. A. & Mann, L. (2004). Transformational Leadership and Shared Values: The Building Blocks of Trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Goff, D. G. (2003). What do We Know about Good Community Collage Leaders: A Study in Leadership Trait Theory and Behavioral Leadership Theory. *Educational Resources Information Center (ERIC)*. <https://eric.ed.gov/?id=ED476456>
- Gong, Y., Huang, J. & Fahr, J. (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.

- Gümüşlüoğlu, L. & İlsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Güngör, A. (2018). *Etkili Okul Özelliklerinin Dönüşümsel Liderlik ve Öğretmen Bağlılığıyla İlişkisi*. Ege Üniversitesi, İzmir.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürel, P. (2013). İşletmelerde Küresel Rekabet Avantajına Yönelik Yeni Liderlik Tipi: Dönüştürücü Liderlik. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 1-28.
- Honingh, M. E. & Oort, F. J. (2009). Teachers' Organizational Behavior in Public and Private Funded Schools. *International of Educational Management*, 23(2), 172-184.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1992). The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation? *Academy of Management Executive*, 6(2), 43-54.
- Jahangir, N., Akbar, M. M. & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- Jaussi, K. S. & Dionne, S. D. (2003). Leading for Creativity: The Role of Unconventional Leader Behavior. *The Leadership Quarterly*, 14, 475-498.
- Jenaabadi, H., Okati, E. & Sarhadi, A. (2013). Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Commitment to School: Is There any Significabt Difference between Male and Female Teachers? *World Journal of Education*, 3(3), 75-81. doi: 10.5430/wje.v3n3p75
- Jovanovic, D. & Ciric, M. (2016). Benefits of Transformational Leadership in the Context of Education. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*. <https://www.futureacademy.org.uk/files/images/upload/WLC2016FA063F.pdf>
- Jung, D. I. & Sosik, J. J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.

- Karcioğlu, F. & Kaygın, E. (2013). Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Otomotiv Sektöründe bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3), 1-20.
- Keller, R. T. (1992). Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups. *Journal of Management*, 18(3), 489-501.
- Kent, A. & Chelladurai, P. (2001). Perceived Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors: A Case Study in Intercollegiate Athletics. *Journal of Sport Management*, 15, 135-159.
- King, A. S. (1990). Evolution of Leadership Theory. *Vikalpa*, 15(2), 43-54.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter?. *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı). İstanbul: Beta.
- Korkmaz, C. & Arabacı, İ. (2013). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Algıları. *İlköğretim Online*, 12(3), 770-783.
- Köse, S., Kartal, B. & Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- Landis, E. A., Hill, D. & Harvwy, M. R. (2014). A Synthesis of Leadership Theories and Styles. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(2), 97.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). The Effects of Transfotmational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2005). A review of Transformational School Leadership Research 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177-199. doi: 10.1080/15700760500244769
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2006). Transformational School Leadership for Large-scale Reform: Effects on Students, Teachers, and their Classroom Practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.

- Lyne de Ver, H. (2009). Conceptions of Leadership. *Developmental Leadership Program (DLP)*. <http://www.dlprog.org/publications/conceptions-of-leadership.php>
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J. & Slegers, P. J. C. (2010). Occupying the Principal Position: Examining Relationship between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 623-670.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Nawaz, A., Khan, Z. A. & Khan, I. U. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7.
- Neves, P. C., Paixao, R., Alerceo, M. & Gomes, D. (2014). Organizational Citizenship Behavior in Schools: Validation of a Questionnaire. *Spanish Journal of Psychology*, 17, 1-8. doi: 10.1017/sjp.2014.20
- Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teacher's Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour in Primary Schools: The Tanzanian Case, School Effectiveness and School Improvement. *An International Journal of Research, Policy an Practice*, 17(2), 145-177.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Educational Administration: Theory and Practice*, 17(3), 403.
- Omn, C. Y., Yunus, J. & Yusuf, H. (2016). The Importance of Organizational Citizenship Behaviors in Malaysian Education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(11), 740-746.
- Oplatka, I. (2006). Going Beyond Role Expectations: Toward on Understanding of the Determinants and components of Teacher Organizational Citizenship Behavior. *Educational Administration Quarterly*, 42(3), 385-423.

- Oplatka, I. (2009). Organizational Citizenship Behavior in Teaching: The Consequences for Teacher, Pupils, and the School. *International Journal of Educational Management*, 23(5), 375-389. doi: 10.1108/09513540910970476
- Organ, D. & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Behavior. *Personel Psychology*, 48(4), 775-797.
- Organ, D. W. & Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviour. *The Journal of Social Pscyhology*, 135(3), 339-350.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. doi: 10.1207/s15327043hup1002_2
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Pieterse, A. N., Knippenberg, D., Schippers, M. & Stam, D. (2009). Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609-623. doi: 10.1002/job.650
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Subtitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Therotical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S., Moorman R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviours and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Polatçı, S. & Sobacı, F. (2017). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlerin Çatışma Yönetim Stratejisi Tercihlerinin İncelenmesi: Türkiye Örneği. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 27-40. doi: 10.25287/ohuiibf.310166
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004). Dimension of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Schnake, M. & Dumler, M. P. (2003). Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 283-301.
- Schnake, M. (1991). Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda. *Human Relations*, 44(7), 735-755. doi: 10.1177/001872679104400706
- Schnake, M., Cochran, D. & Dumler, M. (1995). Encouraging Organizational Citizenship: The Effects of Satisfaction, Perceived Equity and Leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 209-221.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinant of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seltzer, J., Numerof, R. E. & Bass, B. M. (1989). Transformational Leadership: Is it Source of more Burnout and Stress?. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 12(2), 174-185.
- Serinkan, C. & Erdiş, Y. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet* (1. Basım). Ankara: Nobel.
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organizational Science*, 4(4), 557-594

- Sharma, M. K. & Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318.
- Shin, S. J. & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *The Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1—5.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedent. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Somech, A. & Bogler, R. (2002). Antecedents and Consequences of Teacher Organizational and Professional Commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38(4), 555-577. doi: 10.1177/001316102237672
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding Extra-role Behavior in Schools: The Relationships between Job Satisfaction, Sense of Efficacy, and Teachers' Extra-role Behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16, 649-659.
- Somech, A. & Ron, I. (2007). Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of Individual and Organizational Characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38-66.
- Stone, A. G., Russell, R. F. & Patterson, K. (2004). Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *The Leadership and Organizational Development Journal*, 25(4), 349-361. doi: 10.1108/01437730410538671
- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 97-118.
- Talebloo, B., Basri, R., Hassan, A. & Asimiran, S. (2015). A Survey on the Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: Teacher's Perception. *International Journal of Education*, 7(3), 12-30.
- Tok, T. N. & Bacak, E. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu ile Yöneticileri için Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 1135-1166.

- Töremen, F. & Yasan, T. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 27-39.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. & Parks, J. M. (1995). Extra-Role Behaviors. *Research in Organizational Behavior*, 17(2), 215-285.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Scotter, J. R. & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 8(5), 525-531. doi: 10.1037/0021-9010.81.5.525
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Zhu, W. (2008). How Transformational Leadership Weaves its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs. *Personnel Psychology*, 6(1), 793-825.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. & Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995.
- Yammarino, F. j. & Dubinsky, A. J. (1994). Transformational Leadership Theory: Using levels of Analysis to Determine Boundary Conditions. *Personnel Psychology*, 47, 787-809.
- Yang, Y. (2013). Principals' Transformational Leadership in School Improvement. *Journal of Academic Administration in Higher Education*, 9(2), 77-83.
- Yetim, S. (2013). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Bazı Değişkenlerle Modellenmesi*. Ege Üniversitesi, İzmir.

- Yılmaz, k. & Taşdan, M. (2009). Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126. doi: 10.1108/09578230910928106
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

EKLER

EK 1. Ölçek

Sayın Hocam; bu çalışma Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan bir yüksek lisans tez çalışmasının araştırma sorularını içermektedir. Aşağıdaki anket, genel olarak, çalıştığımız okuldaki yöneticilerin liderlik özelliklerini ve öğretmenlerin kurumsal vatandaşlık davranışlarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece şahsi görüşünüzü yansıtacağı için, doğru veya yanlış olarak değerlendirilmeyecektir. Kendi isminizi ya da okulunuzun adını yazmanıza **kesinlikle** gerek yoktur. Verdiğiniz yanıtlar bireysel olarak değil genel toplam içerisinde değerlendirilecektir. Yanıtlarınızın samimi olması araştırmanın güvenilirliği için önem arz etmektedir. Araştırmaya ayırdığınız zaman ve anketi cevaplarken gösterdiğiniz **hassasiyet ve samimiyet** için teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Bağdat YAMAN
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi
bagdatyaman@gmail.com

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM
İşletme Fakültesi

Demografik Bilgiler

1. Cinsiyet: Kadın () Erkek ()
2. Yaşınız: 24-30 () 31-36 () 37-42 () 43-48 () 49 ve üzeri ()
3. Eğitim durumunuz: Lisans () Lisansüstü ()
4. Bu okulda hizmet süreniz: 1-2 yıl () 3-5 yıl () 6-8 yıl () 9-11 yıl () 12 ve fazlası ()
5. Öğretmenlik mesleğindeki süreniz: 1-2 yıl () 3-5 yıl () 6-8 yıl () 9-11 yıl () 12 ve fazlası ()
6. Okulunuzun türü: İlköğretim () Ortaöğretim ()
7. Okulunuzdaki öğretmen sayısı: 8'den az () 8-15 () 16-23 () 24 ve daha fazla ()
8. Okulun bulunduğu sosyo-ekonomik çevre: Kötü () Orta () İyi ()

Okulumuzda yöneticilerimiz;	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
1-Kendisinin çok önemli bulduğu inanç ve değerleri bize anlatır.	1	2	3	4	5
2-İnanıklarımızı yapmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
3-Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini belirtir.	1	2	3	4	5
4-Okulla ilgili düşünce ve değerlerinde kararlılık gösterir.	1	2	3	4	5
5-Çeşitli faaliyetlerimizin (seminer, toplantı, etkinlik vs.) altında yatan temel amacı açıklar ve bizleri motive eder.	1	2	3	4	5
6-Okulda herhangi bir zorlukla karşılaştığımızda birbirimizle nasıl yardımlaşabileceğimiz hakkında konuşur.	1	2	3	4	5
7-Okulda bizlerin ortak bir görev duygusuna sahip olmamızın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
8-Yönetmelik karar ve uygulamalarının ahlaki sonuçlarını göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
9-Yöneticimiz zorluklar karşısında yılmadan mücadele edebilir.	1	2	3	4	5
10-İfade ettiği değerlerle tutarlı bir şekilde davranır.	1	2	3	4	5
11-Okulun daha iyi olması için yüksek standartlar belirler.	1	2	3	4	5
12-Okuldaki çalışma ortamının daha keyifli olması için heyecan verici yeni imkanlar sunar.	1	2	3	4	5

13- Bizlerin yeni çalışmaları için (etkinlik vs) teşvik edicidir.	1	2	3	4	5
14-Okulumuzun daha başarılı olabilmesi için öğretmenlerin yüksek konsantrasyonunu sağlayabilir.	1	2	3	4	5
15-Okulla ilgili önemli konulardan bizleri haberdar eder.	1	2	3	4	5
16- Okulla ilgili yapmak istediklerini başarmak için azim gösterir.	1	2	3	4	5
17-Amaçlarımızı başaracağımıza dair güven ifade eder.	1	2	3	4	5
18-Okulumuzun gelecekteki durumu hakkında iyimserlikle konuşur.	1	2	3	4	5
19-Başarılı olmak için gerekli konular hakkında Şevkle konuşur.	1	2	3	4	5
20-Okulla ilgili gelecek hedeflerini açıkça ifade eder.	1	2	3	4	5
21-Düşüncelerimizi ve fikirlerimizi ifade etmek için bizi cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
22-Okul sorunlarıyla ilgili desteksiz fikirlerden çok delil ve akıl yürütmeyi kullanarak problemleri ifade etmeyi cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
23-Alışılagelmiş eski çalışma usullerini sorgular.	1	2	3	4	5
24-Basmakalıp varsayımları sorgulamanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
25-Okulla ilgili eleştirel söylemleri değerli bulur ve detaylı olarak inceler.	1	2	3	4	5
26-Hiç sorgulanmayan fikirleri yeniden düşünmemiz için bizi cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
27-Problemleri zerken farklı bakış aılları sunar.	1	2	3	4	5
28-Problemlere farklı aıllardan bakmak için yeni yollar önerir.	1	2	3	4	5
29-Problemlere farklı aıllardan bakmamızı sağlar.	1	2	3	4	5
30-Geleneksel problemlerin üstesinden gelmek için bizi sıra dışı düşünmeye cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
31-Okuldaki farklı yeteneklerin ve ihtiyaçların nasıl tespit edilebileceğini bize gösterir.	1	2	3	4	5
32-Bize bir grup üyesinden ziyade bir birey olarak davranır.	1	2	3	4	5
33-Bizi, güçlü yönlerimizi geliştirmeye yöneltir.	1	2	3	4	5
34-Her birimize farklı amaçları, yetenekleri ve ihtiyaçları olan bireyler olarak davranır.	1	2	3	4	5
35-Kişisel gelişimimi destekler.	1	2	3	4	5
36-Kişisel dikkatini, ihmal edilmiş gibi görünen öğretmenlere verebilir.	1	2	3	4	5
37-Okulla ilgili endişelerimizi dikkate alır.	1	2	3	4	5
38-Gelişimimiz için faydalı öğütler verir.	1	2	3	4	5
39-Bizleri geliştirmek ve yetkinliğimizi artırmak için fırsatlar yaratır (eğitimler vs).	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki ifadeleri kurumunuzdaki öğretmen arkadaşlarınızı değerlendirerek cevaplayınız. Okuldaki Öğretmenler;	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
1-İş yükü ağır olan öğretmen arkadaşlarına yardım ederler.	1	2	3	4	5
2-Zamanları uygunsa, dersine herhangi bir sebeple gelemeyen ya da geciken arkadaşının yerine derse girebilirler.	1	2	3	4	5
3-Öğretmen arkadaşlarının sorunu olduğunda onlara yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırırlar.	1	2	3	4	5
4-Okula yeni atanan öğretmenler yardım istemeseler bile onlara yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
5-Okulumuzla ilgili bir karar almadan önce bu kararın sonucundan etkilenecek arkadaşlarının fikirlerini alır.	1	2	3	4	5
6-Öğretmen arkadaşlarının haklarını korumaya özen gösterirler.	1	2	3	4	5
7-Öğretmen arkadaşlarıyla arasında çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlem alırlar.	1	2	3	4	5
8-İşleriyle ilgili önemli bir adım atmadan önce yöneticilerimizi mutlaka bilgilendirirler.	1	2	3	4	5
9-Okuldaki zamanlarının çoğunu okuldaki iş ve uygulamalardan şikayet ederek geçirirler.	1	2	3	4	5
10-Okuldaki küçük sorunları büyütebilirler.	1	2	3	4	5
11-Etrafındakilere öğretmenliği bırakmak istediklerini söylerler.	1	2	3	4	5
12-Okulun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanırlar.	1	2	3	4	5
13-İşlerine zamanında gelirler.	1	2	3	4	5
14-Teneffüs aralarını uzatmazlar.	1	2	3	4	5
15-Teneffüs zamanı dışında işlerine ara vermezler.	1	2	3	4	5
16-Kimse denetlemese bile okul kurallarına, yönetmeliklere ve kararlara uyarlar.	1	2	3	4	5
17-Okuldaki değişiklikleri takip eder, öğretmen arkadaşlarının bu değişiklikleri kabul etmeleri için aktif rol alırlar.	1	2	3	4	5
18-Okulumuzun imajını güçlendiren tüm etkinliklere gönüllü olarak katılırlar.	1	2	3	4	5
19-Okulu ilgilendiren tüm toplantılara katılarak tartışmalara aktif olurlar.	1	2	3	4	5
20-Okuldaki değişikliklere ayak uydurmaya çalışırlar.	1	2	3	4	5

EK 2: Anket Uygulama İzni



T.C.
GAZİPAŞA KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 10167157-44-E.24492715
Konu : Anket Uygulaması Hk.

19.12.2018

Sayın: Bağdat YAMAN
Pazarıcı Mahallesi Uğur Mumcu Caddesi Hatipoğlu
Apart. No:27/4
Gazipaşa / ANTALYA

İlgi: 14.12.2018 tarihli dilekçeniz.

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Öğrencisi Bağdat YAMAN'ın Yüksek Lisans tezi için "Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi" konusunu ilçemizdeki ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ile anket uygulamak isteği ile ilgili ilgi dilekçeniz ve ekleri müdürlüğümüz eser inceleme komisyonu tarafından incelenmiş, ilçemiz okullarında anket uygulamasında sakınca görülmediği belirtilmiştir. Söz konusu anket uygulamasının okul idaresinin gözetimi ve denetimi altında, eğitim öğretimi aksatmadan gönüllülük esasına göre düzenlenmesi müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize rica ederim.

Mustafa AKTAŞ
İlçe Milli Eğitim Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı	Bağdat YAMAN
Uyruğu	TC
Doğum Yeri ve Tarihi	Gazipaşa / 28.10.1987
Tel	05077703869
E-posta	bagdatyaman@gmail.com

EĞİTİM

Eğitim Derecesi	Okul	Program	Mezuniyet Yılı
Üniversite/Lisans	Dokuz Eylül Üniversitesi	Uluslararası İlişkiler	2012
Üniversite/Minor Degree	Maastricht University	European Studies	2012
Üniversite/Ön lisans	Anadolu Üniversitesi	Adalet	2014

İŞ DENEYİMİ

İş Deneyimi/yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2013-Halen	TAV Gazipaşa-Alanya Havalimanı	AIM (Aeronautical Information Management) Memuru

YABANCI DİL

Yabancı Dil	Dil Sınavı/Puan
İngilizce	YDS/80