

EĞİTİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ÜZERİNDE OTANTİK LİDERLİK, MAKYAVELİZM VE JOHARİ
PENCERESİNİN ETKİSİ

Harika YILMAZ

NİSAN 2017

EĞİTİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ÜZERİNDE OTANTİK LİDERLİK, MAKYAVELİZM VE JOHARİ
PENCERESİNİN ETKİSİ

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HARİKA YILMAZ

EĞİTİM YÖNETİMİ ve PLANLAMASI DALINDA
YÜKSEK LİSANS DERECEŐİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE
GETİRİLMİŐTİR.

NİSAN 2017

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı



Yrd.Doç.Dr. Sinem VATANARTIRAN
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans/Doktora derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Yrd.Doç.Dr. B. Çağla GARİPAĞAOĞLU
Koordinatör

Okuduđumuz bu tezin Yüksek Lisans/Doktora derecesinde bir tez olarak onaylanması, dűřüncemize göre, amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.



Yrd.Doç.Dr.B. Çağla GARİPAĞAOĞLU
Tez Danışmanı

Komite Üyeleri

Yrd.Doç.Dr. Sinem VATANARTIRAN (BAU, EYP)



Yrd.Doç.Dr. B. Çağla GARİPAĞAOĞLU (BAU, EYP)



Yrd.Doç.Dr. Filiz SHINE EDİZER (BAU, EYP)



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad : Harika Yılmaz

İmza: 



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad : Harika Yılmaz

İmza:

ÖZ

EĞİTİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ÜZERİNDE OTANTİK LİDERLİK, MAKYAVELİZM VE JOHARI
PENCERESİNİN ETKİSİ

Yılmaz, Harika

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU

Nisan 2017, 192 sayfa

Bu çalışmanın amacı, MEB'e bağlı özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde otantik liderlik, Makyavelizm ve Johari Penceresi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma 2016-2017 eğitim öğretim yılında İstanbul'da görev yapan 45 yönetici, 303 sınıf ve branş öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik algılarını belirlemek için "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" okul müdürlerinin çalışanları tarafından algılanan "Otantik Liderlik Ölçeği", kişilerin makyavelist düzeylerinin belirlenmesi için "Mach-IV Ölçeği" ve kişisel açılım ve geri bildirim düzeylerinin ölçüldüğü "Johari Penceresi" ölçeği kullanılmıştır.

Otantik liderlerin çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyini arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Johari pencersi kişisel açılım alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemediği, geri bildirim düzeyinin ise arttırdığı görülmektedir. Makyavelizm düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Otantik Liderlik, Makyavelizm, Johari Penceresi

ABSTRACT

THE EFFECT OF AN AUTHENTIC LEADER, MACHIAVELLIANISM AND JOHARI WINDOW ON THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN EDUCATIONAL ENVIRONMENT

Yılmaz, Harika

Post Graduate, Education Administration Post Graduate Program

Thesis advisor: Yrd. Doç. Dr. Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU

April 2017, 192 pages

This study aims to identify the relationship between authentic leadership, Machiavellianism and Johari Window on organizational citizenship behavior of the teachers who work in private and state schools of Ministry of Education. Relational scanning model has been effectively used in this study by 45 managers, 303 classroom and branch teachers during the 2016-2017 Academic Year in Istanbul.

A survey demonstrated that employees differed in what they defined as in-role and extra-role behavior, that these differences were related to commitment and social cues, and that employees were more likely to display organizational citizenship behavior (OCB) if they defined the behavior as in-role rather than extra-role. Results indicate that the boundary between in-role and extra-role behavior is not clearly defined and that OCB is a function of how broadly employees define their job responsibilities. This study suggests the need for a reconceptualization of OCB with the usage of Machiavellianism Test and Johari window.

Key words: Organizational Citizenship Behavior, Authentic Leadership, Machiavellianism, Johari window.



**Eşim Adem Yılmaz,
Oğlum Uras Aslan Yılmaz ve annem Mahire ilingir'e**

TEŞEKKÜR

Tez alıőmamda desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, beni motive eden ve yol gösteren saygıdeğer hocam ve danıőmanım Yrd.Do.Dr.Burçak ağla GARİPAĞAOĞLU'na sonsuz teşekkür ederim.

Eğitim yaőamım boyunca beni sürekli destekleyen anlayışı, fedakarlığı ve katkılarıyla her an yanımda olan annem, babam ve kardeőime teşekkür ediyorum. Ayrıca tez çalışma sürecinde onlardan çaldığım zamanları anlayıőla karőılayıp yanımda olan eőim Adem ve oğlum Uras Aslan'a sevgilerimi sunuyorum.



İÇİNDEKİLER

İNTİHAL.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	v
İTHAF.....	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
Bölüm 1 Giriş.....	1
1.1 Genel Bakış.....	1
1.2 Problem Durumu.....	2
1.3 Çalışmanın Amacı.....	4
1.4 Araştırma Soruları.....	4
1.5 Araştırmanın Önemi	5
1.6 Tanımlar.....	6
Bölüm 2 Alan Yazın Taraması	7
2.1 Liderlik.....	7
2.1.1 Liderlik ve yöneticilik.....	10
2.1.2 Liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişimi.	13
2.1.2.1 Özellikler yaklaşımı.....	13
2.1.2.2 Davranışsal yaklaşım.....	15
2.1.2.3 Durumsal liderlik yaklaşımı.	15
2.1.2.4 Modern liderlik yaklaşımları.....	16
2.1.3.1 Otantik kavramı.....	23
2.1.3.2 Otantik liderliğin tarihçesi.....	28
2.1.3.3 Otantik liderlik bileşenleri.....	31
2.1.3.4 Otantik liderin özellikleri.....	36
2.1.3.5 Otantik liderliğin unsurları.....	37
2.1.3.6 Otantik liderlik teorisinin diğer liderlik teorileriyle karşılaştırılması.....	40
2.1.3.7 Otantik liderlik konusunda yapılan araştırmalar.....	44

2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	45
2.2.1 Örgütsel vatandaşlık tanımı.....	45
2.2.2 Örgütsel vatandaşlık ile benzer nitelikte olan davranışlar.....	50
2.2.2.1 Örgütsel spontanlık.....	50
2.2.2.2 Psikolojik kontratlar.....	50
2.2.2.3 Rol davranışlar.....	50
2.2.2.4 Prososyal örgütsel davranışlar (Sosyal temelli davranışlar).....	50
2.2.3. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutları.....	51
2.2.3.1 Yardımlaşma (Altruism, helping behavior).....	56
2.2.3.2 Nezaket (Courtesy).....	56
2.2.3.3 Vicdanlılık (Conscientiousness).....	57
2.2.3.4 Centilmenlik (Sportmanship).....	58
2.2.3.5 Sivil erdem (Civic Virtue).....	58
2.2.4 Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler.....	59
2.2.5 Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçları.....	61
2.2.6 Eğitim kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı.....	63
2.2.7 Örgütsel vatandaşlık ile ilgili araştırmalar.....	64
2.3 Makyavelizm.....	65
2.3.1 Makyavelizm kavramı.....	66
2.3.2 Makyavelist kişilik özellikleri.....	67
2.3.3 Makyavelizm ile ilgili araştırmalar.....	70
2.4 İletişim.....	71
2.4.1 Johari penceresi modelinde kişisel açılım ve geri bildirim.....	73
2.4.2 Johari Penceresi.....	74
2.4.3 Johari penceresi ile ilgili araştırmalar.....	76
2.5 Liderlik, örgütsel vatandaşlık, Makyavelizm, kişisel açılım ve geri bildirim ilişkisi.....	77
2.5.1 Liderlik ile makyavelizm, makyavelist liderlik.....	77
2.5.2 Otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık.....	79
2.5.3 Örgütsel vatandaşlık ve makyavelizm.....	80
2.5.4 Kişisel açılım ve geri bildirim ile liderlik.....	81
2.5.5 Kişisel açılım ve iletişim ile makyavelizm.....	83

Bölüm 3 Yöntem.....	84
3.1. Araştırmanın Modeli.....	84
3.2. Evren ve Katılımcılar.....	85
3.3 Verilerin Toplanması.....	85
3.3.1 Veri Toplama Araçları.....	85
3.3.1.1 Kişisel bilgi formu (KBF).....	85
3.3.1.2. Otantik liderlik ölçeği (ALQ)......	86
3.3.1.3 Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği.....	88
3.3.1.4 Makyavelizm ölçeği (Mach-IV)......	89
3.3.1.5 Johari penceresi testi.....	91
3.4.Verilerin İstatistiksel Analizi.....	92
3.5. Sınırlamalar.....	93
3.6. Sınırlandırmalar.....	93
Bölüm 4 Bulgular.....	95
Bölüm 5 Tartışma ve Sonuçlar.....	164
5.1 Araştırma Sorularının Bulgularının Tartışılması.....	146
5.2 Sonuçlar.....	151
5.3 Öneriler.....	155
5.3.1 Uygulayıcılara Öneriler.....	155
5.3.2 Araştırmacılara Öneriler.....	156
KAYNAKÇA.....	157
EKLER.....	169
A. Otantik Liderlik Ölçeği.....	169
B. Mach-IV Ölçeği.....	170
C. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği.....	171
D. İzinler.....	172
E. Özgeçmiş.....	173

TABLolar LİSTESİ

TABLolar

Tablo 1 Lider ve Liderlik Tanımları.....	8
Tablo 2 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar	11
Tablo 3 Lider Özellikleri	14
Tablo 4 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması	19
Tablo 5 Bass'ın Çok Faktörlü Liderlik Modelindeki Alt Boyutlar ve Her Bir Alt Boyutun İfade Ettiği Nitelikler	20
Tablo 6 Otantikliğin Tarihsel Anlamı.....	25
Tablo 7 Otantik Liderlik Bileşenleri.....	31
Tablo 8 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları	53
Tablo 9 Otantik Liderlik Ölçeği (ALQ) Boyutların Maddelere Göre Dağılımı	87
Tablo 10 Mach-IV Ölçeği Puan Hesaplama Yöntemi.....	90
Tablo 11 Johari Penceresi Testi (Kişisel Açılım Envanteri) Boyutların Maddelere ve Seçeneklere Göre Dağılımı	92
Tablo 12 Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Veriler.....	95
Tablo 13 Otantik Liderlik Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	97
Tablo 14 Algılanan Otantik Liderliğin Cinsiyet Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları.....	97
Tablo 15 Algılanan Otantik Liderliğin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	98
Tablo 16 Algılanan Otantik Liderliğin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	101
Tablo 17Algılanan Otantik Liderliğin Eğitim Durumu Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları.....	103
Tablo 18 Algılanan Otantik Liderliğin Çalışılan Kademe Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	104
Tablo 19 Algılanan Otantik Liderliğin Çalışılan Okul Türü Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları.....	105
Tablo 20 Algılanan Otantik Liderliğin Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	106
Tablo 21 Algılanan Otantik Liderliğin Mesleki Statü Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	109
Tablo 22 Algılanan Otantik Liderliğin Görev Yılı Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	111

Tablo 23 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyine Ait Tanımlayıcı İstatistikler ..	112
Tablo 24 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cinsiyet Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları.....	112
Tablo 25 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	113
Tablo 26 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Medeni Durum Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	115
Tablo 27 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Eğitim Durumu Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları.....	116
Tablo 28 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışılan Kademe Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	117
Tablo29 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışılan Okul Türü Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları.....	119
Tablo 30 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	120
Tablo 31 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Statü Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	123
Tablo 32 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Görev Yılı Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	124
Tablo 33 Mach-IV Düzeyine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	126
Tablo 34 Makyavelizm Düzeyinin Cinsiyet Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları.....	126
Tablo 35 Makyavelizm Düzeyinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	126
Tablo 36 Makyavelizm Düzeyinin Medeni Durum Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	127
Tablo 37 Makyavelizm Düzeyinin Eğitim Durumu Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları.....	127
Tablo 38 Makyavelizm Düzeyinin Çalışılan Kademe Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	128
Tablo 39 Makyavelizm Düzeyinin Çalışılan Okul Türü Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları	128
Tablo 40 Makyavelizm Düzeyinin Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	129
Tablo 41 Makyavelizm Düzeyinin Mesleki Statü Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	129

Tablo 42 Makyavelizm Düzeyinin Görev Yılı Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	130
Tablo 43 Johari Penceresi Düzeyine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	130
Tablo 44 Johari Penceresi Düzeyinin Cinsiyet Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları.....	130
Tablo 45 Johari Penceresi Düzeyinin Cinsiyet Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları.....	131
Tablo 46 Johari Penceresi Düzeyinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	131
Tablo 47 Johari Penceresi Düzeyinin Medeni Durum Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	132
Tablo 48 Johari Penceresi Düzeyinin Eğitim Durumu Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları.....	133
Tablo 49 Johari Penceresi Düzeyinin Çalışılan Kademe Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	133
Tablo 50 Johari Penceresi Düzeyinin Çalışılan Okul Türü Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları.....	134
Tablo 51 Johari Penceresi Düzeyinin Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	135
Tablo 52 Johari Penceresi Düzeyinin Mesleki Statü Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi.....	136
Tablo 53 Johari Penceresi Düzeyinin Görev Yılı Göre Ortalamaları	136
Tablo 54 Algılanan Otantik Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Johari Penceresi, Makyavelizm Arasında Korelasyon Analizi.....	138
Tablo 55 Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam Üzerine Etkisini Belirlemek Üzere Regresyon Analizi	142
Tablo 56 Otantik Liderlik, Makyavelizm ve Johari Penceresinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam Üzerine Etkisini Belirlemek Üzere Regresyon Analizi	144
Tablo 57 Otantik Liderliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam Üzerine Etkisini Belirlemek Üzere Regresyon Analizi	145

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1 Johari Penceresi Modeli	74
Şekil 2 Araştırma Modeli	84



KISALTMALAR LİSTESİ

ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ALQ	: Otantik Liderlik Ölçeği
akt.	: Aktaran
s. (pp)	: Sayfa (Page)
C. (Vol.)	: Cilt (Volume)
Bkz.	: Bakınız



Bölüm 1

Giriş

Bu bölümde genel bakış, problemin tanımı, araştırmanın amacı, araştırma sorunsalı, araştırmanın önemi ve terimlerin işlevsel tanımlarına yer verilmiştir.

1.1 Genel Bakış

Liderlik ile ilgili pek çok kuram olmasına rağmen bu kuramların hepsi de bir örgütün başarılı olmasında liderliğin önemini vurgulamaktadır. Yöneticilerin çalışanların işyerine bağlılıklarını, performanslarını ve motivasyonlarını etkilediği yönündeki veriler ışığında yapılan çalışmalar ile 70'li yılların sonunda ortaya çıkan Dönüşümcü Liderlik tarzı, son yirmi yılın popüler liderlik anlayışı olarak araştırmalarda yerini almıştır (Booms, 2009). Etkin liderlik olarak bizlere sunulan Dönüşümcü Liderlik tarzında da bazı karanlık noktaların olduğu ve bu noktaların da çalışanların örgüt içindeki yardımlaşma, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem ve iletişim davranışlarını etkilediği fark edilmektedir (Oğuz, 2011).

Son yıllarda ABD'de enerji ve telekomünikasyon şirketlerinde yaşanan skandallardan sonra etkin liderin tanımı yeniden tartışılmaya başlanmıştır. Kendi servetlerini arttırmak için ahlak dışı yollara başvuran, diğer yöneticilerden bilgi saklayan ve çalışanlara manipülasyonlar yapan bu kişilerin Makyavelist davranışlar sergiledikleri bulgulanmıştır. Şirketleri zamanında başarıyla dönüştüren ve yükselten bu yöneticilerin otantik özelliklerden de yoksun oldukları tespit edilmiştir (Coşar, 2011).

Otantik Lider'e olan ihtiyaç sadece akademisyenler tarafından değil aynı zamanda sektöre hakim CEO'lar tarafından da belirtilmiştir. Bunu destekleyen en önemli tespitlerden biri de 2003 yılında büyük bir ABD şirketinin eski bir CEO'su olan Bill George'un "Otantik Liderler Aranıyor" başlığı altında yaptığı çağrı, bu anlamda çok dikkat çekicidir. Bu çağrıda sektörün dürüst, ahlaklı ve kurumun gelişimi için kendini aday olan kişilere ihtiyacı olduğu ve sektörün böyle kişilerden yoksun olduğu tespiti tüm

kamuoyuna duyurulmuştur. George'a göre "kurumlarda otantik liderler görmediğimiz sürece toplumun güvenini yeniden kazanmak imkansızdır" (Coşar, 2011, s.24).

Dünyada bu özelliklere sahip liderlere ihtiyaç varken ve bu ihtiyaca cevap verecek liderlerin sayısı bu kadar az iken Türkiye'de de durum hiç farklı değildir. Türkiye ve özellikle Türk eğitim sektöründe bu özellikleri hazmetmiş liderlere ihtiyaç daha büyüktür. TOBB'nin verdiği rapora göre özellikle özel okul sektörü son üç yılda ciddi bir ivme kazanmış, 2013'te 4 bin 300 özel okulun bulunduğu Türkiye'de bugün okul sayısı 8 bin 250'ye ulaşmış durumdadır. Bunda hem ülkenin büyüyen ekonomisinin hem de devletin özel okullara yaptığı teşviğin etkisi görülmektedir. Özel okulların sektördeki büyüme hızı şu anda yüzde dört oranına ulaşmışken 2023'te bu oranın yüzde on beşe çıkması hedeflenmektedir (LINK 1, 2015). Bu veriler ışığında gelecekte bu özelliklere sahip daha fazla sayıda lidere ihtiyaç olacağı kesindir.

Bu ihtiyaca doğru bir şekilde hizmet verebilmek adına yapılacak ilk çalışma halihazırda eğitim sektöründe çalışan liderlerin ne kadarının otantik liderlik özellikleri yansıttığına, ne kadarının doğru geri bildirim verip çalışanlarından aldığı geri bildirimler ile kendini geliştirebildiğine bakarak büyük resmi çıkarmaktır. Bir sonraki adımda ortaya çıkan durumun, olması gerekene nasıl yaklaştırılabileceğine yönelik çalışmalar yapmaktır.

Bu tez var olan durumu tespit ederek olması gerekeni araştıracaktır. Aradaki boşluğu nasıl dolduracağımıza dair birtakım öneriler de sunmayı planlamaktadır. Bu alana yönelik daha önce yapılmış bir araştırma olmadığı için hem akademisyenlerin hem de eğitim reformlarını oluşturan kişilerin okuması gereken bir çalışmadır.

1.2 Problem Durumu

Türkiye'nin yeni eğitim politikalarına açılması ve eğitim sektörünün giderek sınav odaklı bir hal alması öğretmenlerin değer algılarının da değişmesine yol açtı. 1940'lı yıllarda gönüllü ve özveriyle çalışacak öğretmen yetiştirme mantığından yola çıkılarak açılan köy enstitülerinden, öğretmenlerin sınav başarısına odaklanıp kayıtları artırma ve maddi beklenti kaygılarının arttığı bir zamana gelindi. Bunun

sonucunda da sahip olunan değerlerden giderek uzaklaşıldı ve çalışılan yer yuva ya da vatan olarak görülmez oldu. Peki bu duruma nasıl gelindi?

İkinci dünya savaşı sonrası Japonya'nın kalkınmasındaki en önemli faktörler moral ve geleneksel değerlere bağlılık ve işçilerin sürekli çalışma garantisidir. Bir de Japonların geleneksel kültürü içinde yer alan toplumun çıkarı için her türlü özveriye sahip olma anlayışı da yatmaktadır. Bu anlayışta grup yararını her şeyden üstün tutmak çok önemlidir (Turgut, 2001). Japonya'da çalışan kişiler işyerlerini kendi yuvaları gibi görür bütün hayatını adarlar, işverende sadakatini verir ve çalışanını işten çıkarmaz.

Verilen örneklerden de yola çıkıldığında örgütsel vatandaşlık davranışının kalkınma ve bununla birlikte eğitim sektörü için önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Türk eğitim sisteminin diğer ülkelerden alınarak oluşturulmaya çalışılması bizim değerlerimiz ile ters düşmektedir. Bunun sonucunu da OECD raporlarında görmek mümkündür. Raporda Türkiye'de aşılması gereken darboğazların giderilmesine yönelik verilen eylem planında, insan sermayesinin kalitesinin artırılması ve eğitim müfredatı iyileştirme reformlarının uygulanması dikkat çekmektedir (LINK 2, 2016).

Yukarıda da vurguladığımız öğretmenlerimizin hiçbir maddi menfaat beklemeden gönlü ile yaptığı ve kalkınmamıza çok büyük katkısı olan örgütsel vatandaşlık davranışı ruhumuza ne oldu? 1940'lı yıllarda köy enstitülerinde görev yapan otantik liderlerimiz şimdi nerede? Şu an eğitim sektöründe hiç olmadığı kadar fazla makyavelist liderler mi var? Peki eğitim sektörüne nasıl insanlar almalıyız? Bu araştırmada, sorulan bu sorular ve örgütsel vatandaşlığı etkileyen tüm dinamikler önem kazanmaktadır. Bu önemi göz önünde bulundurarak dinamikler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişkinin olup olmadığını da incelemek gerekmektedir.

Yapılan alanyazın taramasında çalışmanın konusunu oluşturan örgütsel vatandaşlık davranışı, otantik liderlik, Makyavelizm ve johari penceresi arasındaki ilişkinin ele alındığı başka bir araştırmanın olmadığı görülmüştür. Bu nedenler bu çalışmanın seçilmesinde belirleyici rol oynarken, araştırmanın problem cümlesi “ Geçmişimizde sahip olduğumuz örgütsel vatandaşlık davranışımızın artık giderek

kaybolmasının nedeni nedir? Bunun otantik liderlik, Makyavelizm ve Johari penceresi arasında bir ilişki var mıdır?” biçiminde düzenlenmiştir.

1.3 Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; eğitim kurumlarında görev yapan kişilerin sergiledikleri Makyavelizm ve Johari Penceresi Modeli boyutları olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirim davranışlarının ve okul müdürlerinin sergilediği Otantik Liderlik tarzının kişilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile olan ilişkisini saptamaktır. Spesifik olarak ise bu araştırmanın amacı Otantik Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkiyi incelerken, Makyavelizm ve Johari Penceresi'nin bu ilişkide farklılaştırıcı rolünü anlamaktır. Bunu yaparken Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde Otantik Liderlik, Makyavelizm ve Johari Penceresinin tek tek ve ortak etkisini de incelemektir.

Literatürde bu konuları birlikte ele alan başka bir araştırmaya rastlanılmadığı için yapılan bu çalışmanın önemi daha da artmaktadır. Veri toplama aşamasında hem okul müdürleri, hem de çalışan kişiler ile anket yapılacağı için araştırmanın daha sağlıklı sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

1.4 Araştırma Soruları

Bu araştırmanın konusu eğitim kurumlarında otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı niyeti arasındaki ilişkiye Makyavelizm ve Johari Penceresinin etkisini araştırmaktır. Bunun için otantik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin çeşitli değişkenlere göre değişip değişmediği aşağıdaki verilere cevap aranarak incelenmiştir.

1. Çalışanların algısına göre müdürlerinin Otantik Liderlik düzeyi nedir?
2. Çalışanların algısına göre müdürlerinin Otantik Liderlik düzeyleri demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan kademe, çalışılan okul türü, mesleki kıdem, mesleki statü, görevde bulunma yılı, bağlı çalışan kişi sayısı, şu an çalışılan okuldaki çalışma yılı) göre farklılaşmakta mıdır?

3. Çalışanların Makyavelist düzeyleri nedir?
4. Çalışanların Makyavelist düzeyleri demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan kademe, çalışılan okul türü, mesleki kıdem, mesleki statü, görevde bulunma yılı, bağlı çalışan kişi sayısı, şu an çalışılan okuldaki çalışma yılı) göre farklılaşmakta mıdır?
5. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı düzeyleri nedir?
6. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı düzeyleri demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan kademe, çalışılan okul türü, mesleki kıdem, mesleki statü, görevde bulunma yılı, bağlı çalışan kişi sayısı, şu an çalışılan okuldaki çalışma yılı) göre farklılaşmakta mıdır?
7. Çalışanların Johari Penceresi düzeyleri nedir?
8. Çalışanların Johari Penceresi düzeyleri demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan kademe, çalışılan okul türü, mesleki kıdem, mesleki statü, görevde bulunma yılı, bağlı çalışan kişi sayısı, şu an çalışılan okuldaki çalışma yılı) göre farklılaşmakta mıdır?
9. Otantik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında bir ilişki var mıdır?
10. Otantik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkide Makyavelizm ve Johari Penceresinin rolü nedir?
11. Otantik Liderlik, Makyavelizm ve Johari Penceresi tek tek ve birlikte Örgütsel Vatandaşlık Davranışını ne kadar yordamaktadır?

1.5 Araştırmanın Önemi

Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı eğitim sektörü için önemli bir değer olarak yerini almaktadır. Bu değerın yaşadığımız çağda giderek yok olmaya başlaması bir problem olarak tespit edilmiştir. Alanyazın incelendiğinde, Örgütsel Vatandaşlık davranışına, otantik liderlik, Makyavelizm ve johari penceresinin etkisine yönelik yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Bununla beraber Türkiye’de dört kavramı

birlikte ele alan bir çalışmanın olmayışı, bu çalışmanın mevcut boşluğu doldurması bakımından çalışmayı daha da önemli kılmaktadır. Ayrıca bu araştırma, örgütsel vatandaşlık davranışının önemi, eğitim örgütlerindeki yeri, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden etmenler ile ilişkileri ve sonuçları açısından öncü bir çalışma olarak önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.6 Tanımlar

Otantik Liderlik: Otantik liderlik özelliklerini geliştirmek için çaba gösterirler, düşünce ve değerlerine göre hareket ederler, kişilere yakın ve samimi ilişkiler kurarken geri bildirim almaya ve vermeye yatkındırlar. Otantik liderler, düşündükleri ile davranışları bir olan liderlerdir (Coşar, 2011).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Örgüt üyelerinin gönüllülük esası ile gerçekleştirilmesi beklenen, birinci türü örgütün hedeflerine etkin bir şekilde katılım ve katkı, ikinci türü ise örgütün her türlü uygulama ve hedeflerine zarar verebilecek davranışlardan kaçınma olarak açıklanmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006).

Makyavelizm: Bir bireyin hedeflerine ulaşmak için bir başka kişiyi araç olarak kullanma davranışı göstermesidir. (Özler, Atalay ve Dirican, 2013).

Johari Penceresi: Örgütlerde üyelerin aralarındaki iletişim düzeylerini ölçmek ve bu sayede bireylerarası iletişimin yapısını öğrenmek amacıyla uygulanan bir yöntemdir (Uysal, 2003).

Bölüm 2

Alan Yazın Taraması

Bu bölümde, araştırmaya konu olan otantik liderlik, örgütsel vatandaşlık, Johari Penceresi ve Makyavelizm ile ilgili kuramsal bilgilere, konu ile ilgili yapılmış olan çalışmalara yer verilmiştir.

2.1 Liderlik

“Liderlik, üzerinde en fazla araştırma yapılan ve çokça konuşulan kavramlardan birisi olmuştur” (Yukl, 1989). Tabak ve arkadaşlarına göre (2012, s.89-106) bunun nedeni günümüzde örgütlerin başarılı olmasındaki en önemli faktörün “liderlik” olarak görülmesidir. Buna rağmen liderliğin tam olarak ne olduğuna dair bir tanımını yapmak psikoloji, yönetim, sosyoloji, siyaset bilimi ve eğitim yönetimi gibi birçok bilim dalının ilgi alanına girdiği ve herkesin kendi bakış açısına göre yorumlamasından (Yukl, 1989) ve fikir birliğine varılamamasından ötürü zorlaşmaktadır. Bununla birlikte liderlik tanımlarının içinde bulunulan dönemin liderlik anlayışına göre yapıldığı da görülmüştür (Tabak ve diğ., 2012, s.89-106). Brestrich’e (1999, s.40) göre lider kavramının geçmişi on dördüncü yüzyıla kadar dayanırken liderlik kavramı yirminci yüzyıl ile ortaya çıkmıştır.

Yıldız’ın (2013, s.5) aktardığına göre liderlik bir araya gelmiş insanları belirli bir amaç uğruna gayret göstermeleri için ikna edebilen ve grubun kendi hedeflerini oluşturmada ve bu hedeflere ulaşmaları için ilham verebilen yeteneklerin tamamıdır.

Bunun yanı sıra liderliğe yönelik yapılan araştırmalarda kişiliğe özel bir durum mu yoksa kişinin doğuştan getirdiği özelliği mi, grup ile lider arasında sürece yönelik bir ilişki mi, liderin grubuna yönelik hedef oluşturma ve hedefe ulaşmaları için ilham verme sürecinde gösterdiği tutarlılık mı gibi sorular halen tam karşılığını bulamamıştır (Yammarino vd., 2001).

Liderlik kişilerin içinde var olan bir özellik olup, kişilerin bu özelliğin gerektirdiklerinin mesuliyetini üzerine aldıklarında üretkenliğin artabileceğine dikkat çekilmiştir. Buna göre liderlik sürece yayılan bir olgu iken lider kavramı bu süreç içinde diğer insanları ikna ederek yönetebilen kişiyi ifade etmektedir (Yıldız, 2013,

s.6). Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalardan sonra 350'den fazla lider ve liderlik ile ilgili tanım yapılmıştır (Erçetin, 2003, s.3).

Tablo 1:

Lider ve Liderlik Tanımları

Yazar	Tanım
Hemphill ve Coons, 1957	Liderlik, paylaşılan amaca yönelik olarak, grup faaliyetlerinin birey tarafından yönetilmesi davranışıdır.
Bass, 1960	Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.
Stogdill, 1974	Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile bir yapıyı harekete geçirebilmek ve bu hareketi devam ettirebilmektir.
Katz ve Kahn, 1978	Liderlik, örgütün mekanik yapısına yönelik, rutin işlerin dışında ve bunların daha üstünde geliştirilen etkileşimdir.
Burns, 1978	Liderlik, takipçilerin güdülerini kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynaklar kullanılarak yükseltildiğinde, karşılandığında ve tatmin edildiğinde ortaya çıkar.
Bennis, 1985	Liderlik hızla değişen dünyada organizasyonların bu değişime uyum sağlayabilmeleri için atacakları adımların arkasındaki en büyük itici güçtür. Liderlik örgütün tamamında hissedilen, çalışanlara enerji veren ve onları güçlendiren bir olgu olmakla beraber; insanların kendilerini önemli hissetmeleri, öğrenme ve yeteneklerin ortaya çıkması ve onları grubun bir parçası olarak görme bakımından kritik bir süreçtir.
Robbins, 1986	Liderlik, grubu amaçlarına ulaşabilme yönünde etkileme kabiliyetidir.
Yukl, 1989	Liderlik, bir insanın, söylediği şekilde davranması halinde gelişme kaydedileceğini vurgulayarak başka bireyleri ikna etmesidir.
Bennis, 1989	Lider, işi doğru yapan değil, doğru işi yapan kişidir.

Tablo 1 (devam)

Bass, 1990	Lider amacın saptanması ve amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler üzerinde yaptığı etki nedeni ile bir organizasyonun diğer üyelerinden farklılaşan kimsedir.
House, 1999	Liderlik örgütün başarısı ve etkinliği sağlamak için, liderin astları etkileme ve motive edebilme yeteneğidir.
Arıkan, 2001	Lider grup içerisinde hedeflere ilişkin grup faaliyetlerini yönlendirme ve eşgüdüm sağlama görevi verilen veya atanmış bir liderin yokluğunda, bu fonksiyonları üstlenen kişidir.
Zel, 2001	Liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerin toplamıdır.
Yukl, 2002	Liderlik ihtiyaçların anlaşılması ve üzerinde fikir birliği sağlanması ve etkili biçimde faaliyete geçilmesi için çalışanları etkileme süreci olup, aynı zamanda paylaşılan hedeflere ulaşmada, bireysel ve kolektif çabaların tümünü içermektedir.
Tabak vd., 2007	Liderlik, belirli bir amaç, hedef doğrultusunda mevcut değilse bir grubu veya ekibi oluşturmak, mevcut ise onu ekip ruhuna sahip kılarak harekete geçirmek, sevk ve idare etmek ve başarıya ulaştırabilmektir.

Kaynak: Yukl (2008:3) ve Sığırı (2008)'den akt: Coşar (2011).

Yukarıda tabloda verilen tanımlamaları çoğaltmak mümkündür. Ancak bu tanımlamalarda ortak olan bazı noktalar vardır. Bu noktalar; grup için belirlenen bir amacın olması, amaca yönlendirilecek bir grubun olması ve bu grubu yönlendirecek bir liderin olmasıdır (Zel, 2001, s.9). Eraslan'a (2004) göre liderlikten gelen özellikle liderin grubuyla etkileşim halinde olması ve grubunu belirtilen hedeflere ulaşması için harekete geçirmesi gerekir.

Yapılan araştırmalarda organizasyonların başarısı için liderlerin takım çalışmasına ve işbirliğine inanması, kendini izleyenleri otoritesini kullanmadan etkileyebilmesi, gelişime ve yeniliklere açık olması, bulunduğu organizasyonun yapısını iyi tanıyarak başarıya ulaşmak için doğru hedefler koyması ve vizyon sahibi olması gibi özelliklere sahip olması gerektiği belirtilmiştir (Ketterer&Chayes, 1995).

Sönmez'in (2010, s.2) aktardığına göre günümüzde akademisyenlerin liderlik konusuna yönelik yaptıkları araştırmaları, bireysel ve gruba yönelik olmak üzere iki kategoride toplanmaktadır. Bireyi kendine baz alan araştırmalarda kişilik özelliklerine bakılırken grup odaklı olan da liderin davranışları ile gruba etkisi ve ortamın durumundan kaynaklananların birbiriyle etkileşimleri araştırılmaktadır.

Galvin ve O'Donnel'a (2005, s.3) göre liderliğin davranış, alışkanlık, beceri, öz benlik, çerçeveleme, karakter ve uyum olmak üzere yedi bölümü olduğunu ifade etmişlerdir. Davranışta yapılan her şey doğrudan gözlemlenebilir ve çaba vardır. Alışkanlık oturmuştur ve tekrarlanabilir davranışlardır ve tutarlılık ile gözlemlenebilir. Beceriler ise sahip olunan bilgi ve bu bilginin yeterliğidir ve etkin olmak olarak ortaya çıkar. Öz benlik ise ruh, beden ve zihnin uyumudur ve karakter ve tarz olarak gözlemlenir. Çerçeveleme diğer kişilerde farkındalık yaratmak için fikirler sunmak ve bu fikirler arasında bağlantılar kurmaktır. Karakter karar verme, seçim yapma sürecinde ortaya çıkan hareketleri ifade eder ve değerler ile gözlemlenebilir. Uyum oluşabilecek farklı durumlara ayak uydurabilmektir ve göstergesi takip etmedir.

Galvin ve O'Donnel'a (2005, s.3) göre davranış, alışkanlık ve becerilerin hemen dışta, çerçeveleme, karakter ve uyumun içte; öz benliğin ise ikisinin arasında tam sınırdaki olduğunu belirtmişlerdir.

Liderin sahip olması gereken özelliklerinin yanı sıra bir de takipçilerini etkileyebilmek adına kullandığı güç kaynakları vardır. Ast üst ilişkisinin olduğu hiyerarşik bir yapıda liderin elde etmiş olduğu makam gücü, performanslarını sürekli kılmak adına motivasyonlarını yüksek tutmak ve bağlılıklarını kuvvetlendirmek için kullandığı ödüllendirme gücü, astlarını kontrol ve cezalandırma gücü olan zorlayıcı güç, liderin alan bilgisi ve tecrübesinden gelen uzmanlık gücü ve grubundaki bireylere ilham verebilmesi için gerekli olan kişilik gücü olmak üzere beş güç kaynağı bulunmaktadır (Eraslan, 2004).

2.1.1 Liderlik ve yöneticilik. Yönetici ve lider kavramları günümüzde eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Lider ve yönetici anlam ve roller bakımından birbirinden farklılık göstermektedir. Lider, hedef belirlerken yönetici bu hedefi sürdürmeye çalışandır. Lider, değişimle ilgilenir, yaratıcıdır, sorgulayıcıdır ve ilham

verir, yönetici ise makamdan aldığı gücü ile var olan süreci devam ettirir, denetleyicidir (Tengilimoğlu, 2005, s.25-26).

Kotter'e (2001) göre yönetici belirlenmiş bir çerçeve içinde kurallar, yönetmelikler ile iş yaptırıp bu işin sonuçlarını almaktır. Liderlik ise hedefi ve bu hedefle bağlantılı olan işleri yaptırmaya karar verebilen bir vizyona sahip, yenilikçi ve yaratıcı olan, insanları motive ederek yapılması gereken işleri yaptırabilmektir (Coşar, 2011, s.7) Buna göre her lider yönetici olabilirken her yönetici ise lider olamayabilir (Küçük, 2008, s.11). Ancak yöneticilerin de liderlik özelliklerini gösterip lider yöneticiler olmaları önem teşkil etmektedir (Gümüseli, 1996, akt. Terekeci, 2008).

Bayram'ın (2013) aktardığına göre yöneticiler birimlerin birbirleri ile uyum içinde olmalarını sağlarken çıkabilecek anlaşmazlıkları çözer; rutin işlerin devamını sağlar. Lider ise daha kişisel bir yaklaşım sergiler. Etrafında olabilecek her türlü fırsatı ve potansiyeli değerlendirmeye çalışır ve grubundaki diğer kişilere ilham vererek yaratıcılığın ortaya çıkmasına ortam sağlar. Grubu ile etkileşimi vardır ve değişimle başa çıkmaktadır (Bayram, 2013, s. 7-8).

Liderlik geleceğe yönelik bir vizyon oluşturma süreci iken yöneticilik bugünle ilgilidir ve oluşturulan vizyonun sürekliliğini sağlamaktan sorumludur (Bayram, 2013, s.8). Her ne kadar birbirinden farklı iki kavram olsa da liderlik ve yöneticilik birbirini tamamlayan fikir ve davranışları içerir. Yöneticilerin de başarılı olabilmeleri için bu bütünlüğün farkında olmaları gerekmektedir (Erçetin, 2000, s.13).

Yönetici ve lider arasındaki farklılıkları ortaya koymaya çalışan fazlaca çalışma vardır (Coşar, 2013).

Tablo 2:

Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar

Yönetici	Lider
Mevcut durumu korumaya çalışır.	Değişim yaratır.
Bugüne odaklanır.	Geleceğe odaklanır.
Yazılmış konuşma metnini okur.	Konuşma metnini kendi yazar.

Tablo 2 (devam)

Hak ve yetkidir.	Güç ve yetenektir.
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Muhafaza eder.	Geliştirir.
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır.	İnsanlar üzerinde odaklanır.
Gözü her zaman kar/zarar çizgisindedir.	Gözü ufukları arar.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut durumu sorgular.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.
Politika ve kuralları uygular.	Paylaşılan değerlere dayalı bir kültür oluşturur.
Arkadan iter.	Önde gider.
Tarafsızlığını sağlamak amacıyla astlarından uzak durur.	İzleyenleri ile arasında bir bağ oluşturur.
Pozisyon gücünü kullanır.	Kişisel gücünü kullanır.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli görüşe sahiptir.
Nasıl ve ne zaman biçiminde sorar.	Ne ve niçin diye sorar.
Örgütün genellikle yüksek kademelerinde bulunurlar.	Bir örgütün her kısmında bulunabilirler.
“Bu senin işin...” yaklaşımını benimserler.	“sana faydalı olacak olan...”kelimeleri ile görüşlerini ifade ederler.
Başarı için sisteme dayanırlar.	Başarı için insanlara dayanırlar.
Denetime güvenirlirler.	İnsanlara güvenirlirler.
Dikkatli hareket ederler ve kesin olmayandan korkarlar.	Değişiklik yapma ve risk alma eğilimindedirler.
Kısa vadede başarılabacak hedef ve amaçlara odaklanırlar.	Uzun vadede örgütün neyi başarabileceğinin hayalini kurarlar.
Politikalar oluşturur.	Prensipiler oluşturur.
Riske karşı tedbirlidir.	Gerektiğinde risk alır.
Karmaşadan uzak durur.	Durağanlıktan uzak durur.

Tablo 2 (devam)

Bürokratik otoriteye dayanır.	Moral otoriteye dayanır.
Yöneticidir.	Yönlendiricidir.
Mevcut yapıyı korumayla ilgilenir.	Değişmeyle ilgilenir.
Plan sahibidir.	Vizyon sahibidir.
Denetler.	Güdüler.
Ödül ve cezaya dayalı güç verir.	Paylaşılmış amaca dayalı güç verir.
Düzenler.	İlham verir.
Tekrarcıdır.	Farklılık yaratır.

Kaynak: Birdal ve Nilgün, (1992); Akıncı, (2001); Hart ve Waisman, (2005) ve Ören, (2006; akt. Coşar, (2013).

Sonuç olarak liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirinden farklı olduğuna yönelik tanımlamalar yapılmıştır. Bu iki kavramın birbirlerinin yerine kullanılmasından ziyade birbirini tamamlayan kavramlar olarak ortaya çıkacaktır (Coşar, 2013).

Liderliğin bu yüzyılda nasıl bir süreç içine gireceği ve hangi tür çalışmaların önem kazanacağı belirginleşmeye başlasa da bu konudaki en önemli belirleyicilerin insanların beklentileri, nasıl bir değişim sürecinin olacağı ve geleceğin ihtiyaçları olacaktır (Karatürk, 2015, s.11).

2.1.2 Liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişimi. Liderlik, 1950’li yıllara kadar kişinin doğuştan getirdiği bir özellik olarak görülmüştür. 1950-1960 yılları arasında ise liderin davranışları ön plana çıkmıştır. 1960-1980 yılları arasında yaşanan olaylardan ve durumlardan liderin nasıl etkilendiği anlayışı hakim olmuştur. 1980-1990 yılları arasında ise liderler vizyon sahibi olmalı yaklaşımı ortaya çıkmıştır. 1990 yılından sonra liderlik anlayışı etik ve değer merkezli olup, yaratıcılık, değişim, risk alma ve değişimle başa çıkma kapsamında yeni bir anlayış gelişmiştir (Sezgül, 2010).

2.1.2.1 Özellikler yaklaşımı. Liderlik konusu ile ilgili yapılan ilk çalışma özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma yönelik ilk çalışmaları Carlyle (1795-1881)

tarafından yapılmış ve liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu düşüncesini ileri sürmüştür (Sönmez, 2010, s.5). “Liderin Özellikleri veya Büyük Adamlar Yaklaşımı”nı ortaya atarak liderin gruptaki diğer üyelere farklı özelliklere sahip

olması gerektiğini tartışmaya açmıştır (Coşar, 2011, s.9) Şimşek’e (1998, s.142) göre Atatürk, Lincoln, Napoleon gibi liderler bu yaklaşıma örnek olarak gösterilmektedir.

Coşar’ın (2011, s.9) aktardığına göre 1950’li yıllara kadar liderin nasıl özelliklere sahip olması gerektiği üzerinde durulmuştur. Birçok kurumda araştırmalara yapılarak liderlik ile bireysel özellikler arasında bir bağlantı olup olmadığına bakılmıştır. Boy, kilo, fiziki görünüm, zeka, özgüven, kavrama, yaş, uyum gibi birçok özellik bu bağlamda incelenmiştir.

Tablo 3 :

Lider Özellikleri

Boy	Kilo	Yaş
Zeka düzeyi	Cinsiyet	Dış görünüş
Eğitim düzeyi	Bireysel enerji	Orjinal düşünce
Bilgi	Karar ve yargılama	İçgüdü
Fiziki görünüm	Uyum	Mizah
Açık sözlülük	Hakim olma	Kendine güven
Kavrama	Konuşma (hitabet) yeteneği	Kararlı davranış
İstek, hırs	Sağlık	İş bilgisi
İrk	Dış görünüş	İnsiyatif kullanma

Kaynak: Buono ve Bowditch, 1990’dan akt. Tabak, (2005); Kirkpatrick ve Locke, (1991); Zel, (2001); Koçel, (2007); akt. Coşar, (2011).

Özellikler kuramına göre liderin, diğer grup üyelerinin sahip olduklarından daha fazla niteliğe sahip olması beklenir. Yetiştirilecek lider kişiye de bu nitelikler kazandırılmaya çalışılacaktır (Coşar, 2011, s.5).

Yapılan araştırmalar ile etkili olan liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları sonucuna varılmıştır. Bu da araştırmaları liderlerin özelliklerinden ziyade grup üyelerinin özelliklerine ve liderin bu grup içinde nasıl davrandığına bakmalarına yönlendirmiştir (Sönmez, 2010, s.8).

2.1.2.2 Davranışsal yaklaşım. Bu yaklaşıma göre, liderlik öğrenilebilir bir özelliktir. Amacı bir liderin etkin olabilmesi için ne yapmalıdır sorusuna cevap aramaktır. Liderlerin davranışlarına yönelik olarak Ohio Üniversitesi, Michigan Üniversitesi ve Texas Üniversitesi'nde araştırmalar yapılmıştır (Aytekin, 2014, s.34). Bu çalışmalar sonrasında göreve yönelen ve kişiye yönelen liderlik olmak üzere iki tür liderlik şekli üzerinde durulmuştur. Göreve yönelen liderlik, çalışanlarını verimli çalışmaya ve kaliteli iş üretmeye yönlendirir. Kişiye yönelen liderlik tarzında ise, hem bireysel hem de grup hedeflerine çalışanların ulaşabilmesi için gerekli desteği sağlar (Aytekin, 2014, s.34).

“Iowa State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Diyagramı Matriksi, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli, Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri, Likert'in Sistem 4 Modeli” davranışsal teoriler kapsamında yapılan önde gelen çalışmalardır (Yıldız, 2013, s.6).

Coşar'a (2011) göre, bu yaklaşım liderlik sürecinde çevre ve var olan koşulları göz önünde bulundurmaması nedeniyle eleştirilmiştir (Coşar, 2011, s.12).

2.1.2.3 Durumsal liderlik yaklaşımı. Özellikler ve davranışsal yaklaşımların her ikisinde de örgütlerin içinde buldukları durumlar göz ardı edilmiştir. Değişik durumlarda farklı liderlik özellikleri göstermesi beklendiği varsayılarak çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Araştırmaların merkezinde ise süreç içinde bulunan durum yer almıştır. Bazı durumlarda etkili olabilen liderlik özelliklerinin durumlar farklılaştıkça etkisiz olması bu yaklaşımın amacını oluşturmaktadır. Bu nedenle koşullara ve durumlara göre değişen liderlik özellikleri arasındaki ilişki açıklanmaktadır (Coşar, 2011, s.12-14).

Coşar'a (2011) göre durumsal liderlik yaklaşımında liderlerin sahip oldukları farklı nitelikler ortaya çıkan farklı koşullarda etkili olmaktadır, içinde bulunulan şartlar hem liderliğin şeklini ve grubun yapısını etkilemektedir, grup üyeleri liderlik niteliklerini geliştirip arttırabilirler, liderler içinde buldukları örgütlerde olumlu ya da olumsuz sonuca ve sürece etki edebilirler ve liderlikte hem kişilik özellikleri hem de durum arasında karşılıklı bir etkileşim vardır (Coşar, 2011, s.13-14).

“Fred Eduard Fiedler’in Durumsallık Yaklaşımı, Yol-Amaç Kuramı, Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı, Vroom-Yetton Durumsallık Yaklaşımı, Reddin’in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı” durumsal liderlik yaklaşımları içinde yer alan çalışmalardır (Yıldız, 2013, s.6).

Durumsal liderlik yaklaşımı liderin değişen koşullara uyum sağlaması izleyenler tarafından tutarlı ve içten olmayan davranışlar olarak algılanmasına, liderin de değişen koşullara uyum sağlamasında uygun niteliklere sahip olmadığında zorlanmasına neden olabilmektedir (Coşar, 2011, s.14).

2.1.2.4 Modern liderlik yaklaşımları. Günümüz rekabet ortamında değişen liderlik kavramına yönelik çeşitli teoriler geliştirilmiş ve geliştirilmeye de devam edilmektedir (Çağlar, 2004). Buradaki en önemli farklılık yeni liderlik teorilerinin durumsallık yaklaşımının bir devamı niteliğinde olmamasıdır (Tabak vd., 2007).

Modern liderlik yaklaşımları ile liderin giderek katılan, katkı sağlayan, kendini izleyenleri hedefe ulaşabilmeleri için her türlü olanağı sağlayan, vizyon sahibi olan, dinleyici olma özellikleri ön plana çıkmaktadır (Savaş, 1998, s.9).

Çalışmanın bu kısmında karizmatik liderlik, etkileşimci (transaksiyonel) liderlik, dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımlarının ele alınmasından sonra, bu yaklaşımların devamı niteliğinde ve çalışmanın ana konusu olan otantik liderlik çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.1.2.4.1 Karizmatik liderlik yaklaşımı. Türk Dil Kurumu “karizma” kelimesini “etkileycilik “ olarak açıklamıştır (LINK 3 ,2016). Grup üyelerinin liderlerinde gördükleri olağanüstü güce karizma, grup üyeleri üzerinde ise olağanüstü etkiler bırakmasına ise karizmatik liderlik denmektedir (Can, 2002, s,222).

Karizmatik liderlerin ortaya çıkışında, liderin grup üyeleri üzerinde etkisi olan karizmatik gücünün hem liderlerin kendilerinde hem de grup üyelerinin liderlerinde olduğuna inanmaları gerekmektedir (Budak ve Budak, 2004, s.417).

Can'ın (2002, s.222) aktardığına göre, karizmatik liderler ikna gücü yüksek ve iyi bir alan bilgisine sahip oldukları için takipçilerinin performanslarında bir artış, beklenenin ötesinde bir başarı ve lidere bağlılık sağlayabilirler.

House'un ortaya attığı gözlemlenebilen ve test edilebilen karizmatik liderlik davranışlarına yönelik Bass'da araştırmalar yaparak bazı eklemelerde bulunmuştur. Grup üyelerinin karizmatik liderliği sadece inanç ve güven olarak görmediklerini bunun dışında liderini olağanüstü bir varlık olarak benimsediklerini de belirtmiştir (Çay, 2009, s.30).

2.1.2.4.2 Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik yaklaşımı. Burns (1978) etkileşimci lideri, astlarının örgütün belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri için kendi rehberliğinde motive eden olarak adlandırır (Sönmez, 2010, s.29). Etkileşimci liderler, çalışanları belirlenen hedeflere yönlendirmek için rehberlik ederken onların görev ve sorumluluklarını ayrıntılı şekilde aktarır. Astların uygun davranışlarında onları ödüllendirir. Amaca ulaşılmadığı durumlarda astlarına yaptırım uygulamaktadır (Korkmaz, 2005, s. 403).

Etkileşimci liderlikte, lider ve takipçileri arasında karşılıklı bağımlı bir ilişki vardır. Lider yaptırmak istedikleri için takipçilerinin isteklerini karşılamalıdır. Bu yüzden etkileşimci liderlikte, liderin takipçilerinin sürekli değişen ihtiyaçlarının ne kadarını karşılayabildiği önemlidir (Eraslan, 2004, s.4).

Etkileşimci liderler, astları ile iyi ilişkiler kurarak yetkilerini performansı yüksek olanları ödüllendirmek için kullanılır ya da kendilerinden bekleneni yerine getiremediklerinde ceza ile düzeltilirler (Bass & Staidlmeier, 1991, s.2).

Bass'ın (1998) modelinde etkileşimci liderliği koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır.

2.1.2.4.3 Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik yaklaşımı. Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak Dawnston (1973) tarafından ortaya atılmış, Burns (1978) tarafından geliştirilmiştir. Burns liderliği moral, motivasyon ve performans ilişkisi

olarak açıklamıştır. Burns'e göre dönüşümcü lider, ileri görüşlü, geleceğe yönelik öngörülerini olan, paylaşılan bir vizyon ile yeniliklere açık ve izleyenlerini tatmin eden kişilerdir. Bass ise yapmış olduğu çalışmalarında "Çok Yönlü Liderlik Ölçeği" hazırlamıştır. Bu anket yardımıyla liderin 360 derecelik görüntüsünü vermesi mümkün olabilmektedir (Sönmez, 2010, s.31).

Dönüşümcü liderlerine izleyenleri, güven içinde saygı duyarlar (Çay, 2009,s.31). Dönüşümcü liderlik yaklaşımında lider, vizyon paylaşma ve bu vizyona izleyenleri yönlendirme, yönlendirirken performanslarını en yüksek şekilde göstermelerinin önemli olduğunu fark etmelerini sağlama ve izleyenlerin ihtiyaçlarının sağlanabilmesinin örgütün amaçlarına ulaşılması ile mümkün olabileceğine ikna edendir (Sönmez, 2010, s.32).

Çalışmaların hepsinin ortak yanının insanı temel alması ve liderlerin etkili liderlik özelliklerini gösterebilmelerinde insanların ihtiyaçlarının karşılanması, performansların ortaya çıkarılması ve gelişmeleri için olanaklar sağlanması olarak açıklanabilir (Sönmez, 2010, s.32).

Bass'ın (1998) modelinde dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki, ilham kaynağı olma, entellektüel uyarım ve bireysel önem olarak dört boyutta incelenmiştir (Sönmez, 2010, s.32).

2.1.2.4.4 Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin karşılaştırılması. Dönüşümcü liderlik konusunda ilk araştırmayı yapan Burns'e (1978) göre her iki liderlik tipi etkileşimci liderliğin daha kişiye bağlı olduğu ve dönüşümcü liderlik özelliklerini çok az sergilediği için birbirine zıt iki liderlik yaklaşımıdır. Bass'a (1998) göre ise liderler her iki liderlik davranışını göstermelidir (Sönmez, 2010, s.33).

Etkileşimci liderliğin örgütün rutin işlerinin devamını sağlayacağını, dönüşümcü liderliğin ise örgütün içeriden ya da dışarıdan yaşanabilecek her türlü gelişime ve değişime ayak uydurabilirken devamlılığını sağlayacağını söyleyebiliriz. Sönmez'in aktardığına göre etkileşimci ve dönüşümcü liderlik birbirinden zıt ancak birbirini tamamen reddeden yaklaşımlar değildir. Aynı lider, bu iki liderlik türünü de oluşan durumlar içerisinde kullanabilmelidir (Sönmez, 2010, s.34).

Tablo 4:

Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması

	Etkileşimci	Dönüşümcü
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağı	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezleştirilmiş, yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya
İş gören	Mal yerine konma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Kaynak: Tichy ve Devanna, (1986), Akt. Çelik, (2007, s.156); akt. Sönmez, (2010, s. 34)

Yukarıdaki tabloda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik birbiri ile bazı liderlik özelliklerine göre kıyaslanırken Bass ve Staidlmeier (1993, s.3) dönüşümcü liderliğin izleyenleri gelişimini destekleyerek tatmin ettiği için etkileşimci liderliğe göre, izleyenler üzerinde daha etkili olduğunu belirtmişlerdir (Sönmez, 2010, s.34).

2.1.2.4.5 Serbestlik tanıyan liderlik yaklaşımı. Serbestlik tanıyan liderlikte örgütün başında bulunan kişinin, gücünü kullanmaktan kaçınmaktadır. Bunun nedenleri arasında kendini yetersiz görme, örgüte küsme, korku ve inanmama

sayılabilir. Serbestlik tanıyan liderlikte lider, izleyenlere bağılı olarak hareket eder. İzleyenler kendi gelişimlerinden ve motivasyonların sorumludur (Sönmez, 2010, s.35). Bu liderlik yaklaşımında izleyenler yetkiyi kendi ellerine geçirip istedikleri bölümlerde bu yetkiyi kullanabilirler (Sağlam, 2008, s.159).

Serbestlik tanıyan lidere, en az yönetim yetkisi ile sadece ihtiyaç olduğunda danışılır ve ihtiyaca cevap verirken birimler ya da bölümler arasında tercih yapar. Bu liderlikte yetki ortadan kalktığı için kişiler arasında isyankar davranışlar ortaya çıkabilmektedir (Sönmez, 2010, s.35).

Bu yaklaşımda izleyenleri kendi haline bırakan, motivasyonlarını göz ardı eden, yaşanan sorunları erteleyen ve çatışmaların çözümünde pasif kalınan bir süreç işler. Her izleyen kendi gelişiminden sorumludur ve birbirinden etkilenerek yetişirler. Birlikte çalışma bilincinin yerleştirilmesi ya da geliştirilmesi için bir çaba gösterilmez.

Örgütün gelişimi için de girişim gözlemlenmez. İzleyenler kendilerine verilen araç gereç dahilinde hedefleri gerçekleştirmeye çalışırlar. Örgütün ilerlemesi de izleyenler tarafından çok fazla önem teşkil etmez. Genel anlamda çalışanlar memnuniyetsizdir (Sönmez, 2010,s. 35) ancak denetlemenin olmamasından ötürü herkes kendine göre çalışır, bu yüzden bulunulan ortamdaki memnun olma durumu da gözlemlenir. Bu liderlik yaklaşımı ile yönetilen çalışanlar başka yerlerde de iş yaparlar (Sağlam, 2008, s.159-160).

Tablo 5:

Bass'ın Çok Faktörlü Liderlik Modelindeki Alt Boyutlar ve Her Bir Alt Boyutun İfade Ettiği Nitelikler

Alt Boyutlar	Nitelik
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	Üyelerin en çok önem verdikleri değer ve inançlar hakkında konuşur. Güçlü bir amaç duygusu oluşturmanın önemini belirtir. Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını değerlendirir. Ortak bir görev duygusu oluşturmanın önemini vurgular.

Tablo 5 (devam)

<p>İdealleştirilmiş Etki (Nitelik)</p>	<p>Kendisiyle birlikte olmaktan gurur duymayı sağlar.</p> <p>İyi bir grup olmak için kendi ilgilerinin ötesine geçer.</p> <p>İzleyenlerinin kendisi için sorumlu olacakları şekilde davranır.</p> <p>Güven ve güç duygusu gösterir.</p>
<p>Entelektüel Uyarım</p>	<p>Çözüm yollarını değerlendirir.</p> <p>Probleme çözüm olacak farklı perspektifler araştırır.</p> <p>Görevlerin tamamlanması konusunda yeni yollar aramayı önerir.</p> <p>İzleyenlerinin problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlar.</p>
<p>İlham Verici Motivasyon</p>	<p>Gelecek hakkında iyimser konuşur.</p> <p>Başarılması gereken şey hakkında coşkuyla konuşur.</p> <p>Gerçekleştirilmesi zor olan bir vizyonu çok iyi ifade eder.</p> <p>Amaçların başarılabacağı konusunda güven verir.</p>
<p>Bireysel Önem</p>	<p>Diğerlerine bir grup üyesi olmaktan çok bir birey olarak davranır.</p> <p>Öğretim ve koçluk için zaman harcar.</p> <p>Güçlü olmaları için diğerlerine yardım eder.</p> <p>Üyelerin ihtiyaç, istek ve yeteneklerinin birbirinden farklı olmasına saygı gösterir.</p>
<p>SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK</p>	
<p>Koşullu Ödül</p>	<p>Hizmet ve çabaların değişiminde üyelere yardım eder.</p> <p>Amaç (iş) başarıldığı zaman birinin ne kazanacağını açık (net) hale getirir.</p> <p>Üyelerin beklentileri gerçekleştiğindeki tatmin, ödülü ifade eder.</p> <p>Hedefleri başarmak için kimin neden sorumlu olduğunu tartışır.</p>

Tablo 5 (devam)

<p>Beklentiyle Yönetim (Aktif)</p>	<p>Dikkatini düzensizlik, hata ve standartlardan sapmalar üzerinde toplar.</p> <p>Hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşmaya yoğunlaşır.</p> <p>Gözü sürekli hatalar üzerindedir.</p> <p>Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltmiştir.</p>
<p>Beklentiyle Yönetim (Pasif)</p>	<p>Problemler ciddiyet kazanıncaya kadar problemlere müdahale etmez.</p> <p>Yanlış yapılmadan önce hareket etmez, daima yanlışın yapılmasını bekler.</p> <p>İşler aksamadığı sürece, kuruma inanan biri olduğunu gösterir.</p> <p>Eyleme geçmeden önce sorunun kronik hale geldiğini görür.</p>
<p>SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK</p>	
<p>Serbestlik Taniyan</p>	<p>Önemli konular var olduğunda karışmaktan sakınır.</p> <p>İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.</p> <p>Acil sorulara yanıt vermeyi sürekli erteler.</p> <p>Karar vermekten sakınır.</p>

Kaynak: (Avolio&Bass, (2002); akt. Sönmez, (2010, s.36).

2.1.3 Otantik Liderlik. İnsanlık tarihi ile birlikte anılan liderlik kavramı geçirdiği süreçlerden sonra bugün her türlü organizasyonun yönetimi ile ilişkilendirilmektedir. Günümüz anlayışında lider sadece yönetmekle kalmayıp, ardından gelenleri etkileyen, konulan hedeflere ulaşılmasını sağlayan, yaratıcı olan ve vizyon paylaşan gibi kavramlarla bağlantı kurularak tanımlanmaktadır (Coşar, 2011, s.22).

Gelişen dünyanın ihtiyaçlarına cevap verebilen lider tartışmaları henüz sonuçlanmamış olsa da ihtiyaçlara yönelik farklı liderlik yaklaşımları ortaya konulmaktadır. Var olan liderlik yaklaşımlarının eksiklikleri giderilmeye çalışılırken

başka özellikleri içinde barındıran ve tamamlayıcı özellikte olan yaklaşımlar geliştirilmektedir (Yaşbay, 2011, s.30).

Yaşbay'ın (2011, s.31) aktardığına göre Larson örgüt çalışanlarının güçlü oldukları alanlardan çok onların, olumsuz davranışlarına odaklanıldığını ve pozitif liderlik kavramı sayesinde liderin pozitif bakış açısı ile çalışanların olumlu yetenekleri üzerine yoğunlaşması gerektiğini açıklamıştır. Ceza yerine çalışanların performanslarını arttırmak için doğru yaptıklarını görmelerini sağlamayı denemelidir (Yaşbay, 2011, s.31).

Kesken ve Ayyıldız (2008, s.735) olduğu gibi görünen ya da görüldüğü gibi olan liderlerden ziyade, önce kendine sonra karşısındakine dürüst olabilen pozitif liderlere olan ihtiyaç gittikçe arttığını belirtmişlerdir. Değer ve etik kavramlarına yönelik yapılan çalışmalar sonucunda pozitif liderlik yaklaşımı da ortaya çıkmıştır (Yıldız, 2013, s.30).

Pozitif liderlik yaklaşımı ile çalışanların olumsuz davranışları yerine olumlu ve güçlü olan yanları geliştirilmelidir. Bunu yaparken çalışan kişilere öncelik verilmeli onları geliştirmeye yönelmelidir (Yıldız, 2013, s.31).

Luthans ve Yousef (2004), pozitif liderlik yaklaşımının içeriğini genişleterek, odak noktası olabilecek bir kavram olan “pozitif psikolojik sermaye” yaklaşımını katmıştır. Pozitif psikolojik sermaye yaklaşımı çalışanların güven, umut, iyimserlik ve esneklik olmak üzere dört psikolojik kapasitesinden oluşmaktadır. Çalışanların bu özelliklerini örgütler rekabette başı çekmek için geliştirmelidirler (Yaşbay, 2011, s.31). Yıldız'a (2013, s.31) göre, çalışanların bu özelliklerinin liderin desteğiyle geliştirildiği örgütlerde otantik liderlik davranışlarının görülme sıklığı artmaktadır (Yaşbay, 2011, s.31).

Pozitif psikolojik özellikler otantik liderlik davranışı için gerekli ön koşullardır. Gardner ve Schermerhorn'a göre (2004), liderler, çalışanların negatif ve olumsuz tutumlarına odaklı yöneticilik anlayışından, onların sahip oldukları özelliklerini ön plana çıkarabilmeleri için ikna ederek destekleyen yöneticilik anlayışına geçmişlerdir (Yıldız, 2013, s.31-32).

2.1.3.1 Otantik kavramı. Kökleri Yunan Mitolojisine kadar dayanır ve kendini bilmek kavramı olarak kabul edilir. Günümüzde ise otantiklik kavramının geçmişi 80

yıl öncesine dayanır. Bireyin ne yaptığının farkında olarak, isteklerini, ihtiyaçlarını, duygularını, düşüncelerini ve yaptığı seçimlerini kendi deneyimleri ışığında karar verebilmesidir. Buna dayanarak otantiklik bir bireyin kendi değerlerini, düşüncelerini, inançlarını, duygularını sahiplenerek neyi düşündüğüne ve neye inandığı ile uyumlu bir şekilde davranmasıdır (Coşar, 2011, s.26).

Harter'a (2002) göre otantiklik, kişinin ne yaptığının farkında olarak, isteklerini, ihtiyaçlarını, duygularını, düşüncelerini, yaptığı seçimlerini ve inançlarını kabul etmesi ve düşündüğü ve inandığı ile uyumlu davranırken kendine karşı dürüst olmasıdır (Yaşbay, 2011, s.33). Bunun yanı sıra birey, ne kadar duygularına, düşüncelerine, değerlerine ve kişiliğine sahip çıkarsa o kadar otantik kalmaktadır (Yıldız, 2013, s.32).

Kernis'e (2013, s.13) göre ise otantiklik hem bireyin yaşam şekli hem de iletişim kurduğu kişilere göre farklılık göstermektedir. Aynı zamanda bireyin az ya da çok otantik olabileceği yargısı daha yaygındır. Bir bireyin tamamen otantik olması ya da hiç otantik olmaması gibi kesin bir ifadenin olabileceği düşünülmemektedir. Otantik birey özelliklerinin yansımaları tarih boyunca farklı kültürlerde görülmüştür (Memiş vd., 2009).

Örneğin;

- Yunan Mitolojisi, “Kendin ol!”
- Konfiçyus (Çin’in en ünlü filozof ve politik teorisyeni, M.Ö. 551-479), “Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur”
- Sokrates (Eski Yunan filozofu, M.Ö. 470-399), “Görünmek istediğin gibi ol”
- Mevlana Celaleddin-i Rumi (Anadolulu filozof ve şair, 1207-1273), “Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol”
- William Shakespeare (İngiliz oyun yazarı ve şair, 1564-1616), “Düşündüğün gibi söyle, ruhtan söyle”
- Benjamin Franklin (Amerikan yazarı, mucit, 1706-1790), “Nasıl görünüyorsan, gerçekten o ol”

Otantiklik ile kişinin kendine olan aşırı güveni giderek gerçek, kişinin içinden gelen ve kişinin davranışları ile dengeli bir güven halini almaktadır. Bu şekilde olan güven, dengesiz, tutarsız ve duruma göre değişen aşırı güven duygusuna göre daha önemli bir değerdir (Yıldız, 2013, s.32).

Kesken ve Ayyıldız (2008, s.736) otantikliğin samimiyet ve dürüstlük kavramı ile karıştırıldığını samimiyet ve dürüstlük davranışlarının kişinin kendini diğer kişilere ifade ediş şekli iken otantikliği kişinin kendine karşı dürüst olması olarak açıklamışlardır.

Novicevic, Harvey, Buckley, Brown ve Evans (2006, s.66) otantiklik kelimesinin tarihsel gelişimi bu kelimenin psikolojik açıdan kişisel özellikler ve kişisel kimliklerle bağlantılıyken, felsefi açıdan ahlaki davranışlar ve kişisel erdemlerle ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Coşar, 2011, s. 28).

Tablo 6:

Otantikliğin Tarihsel Anlamı

	Yazar	Tanım
I. FELSEFİ ANLAMLAR	i.Bir Ahlaki Erdem Olarak Otantiklik	
	Baumaster, 1987	Sivil ve dini değerlere karşı ahlaki bir sorumluluk.
	Kierkegaard, 1996	Kişinin duygusal olarak anlamlı yaşam tarzının yansıması.
	Furtak, 2003	Kişinin dünyaya karşı duygusal uyumu.
	Pianalato, 2003	Bir kişinin emirlerini takip etmeye da kalabalığı izlemenin “ortalomalığı” üzerinden doğan erdemli istek.
	ii.Etik Bir Seçim Olarak Otantiklik	
	Heidegger, 1927/1962	İçsel motivasyonu ve otantik seçimleri ile “kişinin kendini kazanması”.

Tablo 6 (devam)

	Sartre, 1948	Kişinin alternatifleri seçme ve hedef düzenlemede, özel ilgilerini ve toplumsal sorumluluğunu dengeleme isteğinin ve yeteneğinin tanınması.	
	Adorno, 1953	Bireyin kişisel gelişim talepleri ve başkalarında böyle bir kapasitenin gelişmesi için toplumsal sorumluluğuyla uyum içerisinde ilerici yolları arama kapasitesidir.	
	Danzinger, 1997	Öz, ideal zihin ve ruh ile gerçek arasındaki bir farktır.	
iii.Özellik/Durum Olarak Otantiklik			
II. PSİKOLOJİK ANLAMLAR	Hoy vd., 1996	Kişinin kendi inançlarının ifade etmesi kendi kararlarının sorumluluğun kabulü ile beraber gelmektedir.	
	Goldman ve Kernis, 2002	Çelişen duygular ve hedefler kişisel büyüme deneyimlerini anlamlı bir şekilde artırır ve kişinin gerçek duygularının karmaşıklığı hakkında bilgi verir.	
	Ryan ve Derici, 2002	Bireysel durum bireyler kendilerini yeterlilik, özgür irade ve ilişkililik için temel psikolojik ihtiyaçlarını tatmin eder şekilde kendilerini düzenlediklerinde ortaya çıkar.	
	Kernis, 2003	Bireysel farklılığın psikolojik yapısı sadece kişinin güdülerinin ve kendiyle ilgili tarafsız bilişlerinin öz farkındalığını değil aynı zamanda kişinin davranışsal ve ilişkişel seçimlerinin özgür iradesini yansıtır.	
	iv.Kimlik Olarak Otantiklik		
	Triling, 1972	Kişinin sosyal rollerinin bireysel yargılarının kullandığı normlar diğerlerinin de onu yargılaması için kullanılır.	

Tablo 6 (devam)

Erickson, 1995	Kendini işaret eden terimlerde özel kimliklerimize eklediğimiz anlamlar.
Harter, 2002	“Kişinin deneyimlerini sahiplenmesi” ve saklı düşüncelerine ve duygularına göre hareket etmesi.
Peterson, 2005	Bunun bir kişi tarafından ya da bir kişi, bir şey ya da performans için yapıldığını ve aynı zamanda ilgili kişiler tarafından kabul veya ret edildiğini benimsemek.

Kaynak: Novicevic vd., (2006, s.66); akt. Coşar, (2011, s.28).

Roger’ın (1961) yapmış olduğu otantiklik tanımında kişinin kendini gerçekleştirme kavramı önemli bir yere sahiptir. Bu kavram içinde deneyime açıklık, uyarlanabilir ve esnek olma, yaratıcılık, özgürlük ve içgüdü boyutlarını barındırır (Yaşbay, 2011, s.33-34).

Otantiklik başkalarının liderlerine atfettikleri bir özelliktir. Bu özelliklere sahip olup olmama durumu başkalarına göre o kişinin, otantik olup olmadığını göstermektedir.

Otantik liderlik ve güven ilişkisine yönelik yapılan araştırmalarda insanların ilişki kurarken güven duygusuna önem verdikleri otantik davranışların fazlaca gösterildiği örgütlerde güven duygusunun arttığı ve artan güven duygusu ile birlikte bireylerin istekli olma davranışı artmakta bu da örgüt başarısını yükseltmektedir (Yıldız, 2013, s. 33).

Avolio ve Wernsing (2008, s. 154) otantik davranışın temelinde yer alan dengede olma durumunun tam tersi olarak, inotantik kavramını açıklamışlardır. İnotantiklik kişilerin sahip oldukları enerjiyi boşa ya da yanlış kullanmaları, abartı enerji ya da sönük enerji arasında sürekli gidip gelmelerinden doğan dengeli olamama durumudur (Yıldız, 2013, s. 33).

Kernis (2003, s.13-15) otantik liderliğin öz farkındalık, tarafsızlık, eylem ve ilişkisel oryantasyon olmak üzere dört boyutu olduğundan bahseder.

Öz farkındalık, kişinin karakter özelliklerinden olumlu ve olumsuz taraflarının farkında olmasıdır. Kişiler biri diğerine göre baskın olsa da zıt karakter özelliklerini bir arada taşıyabilirler. Otantik olan birey başkaları ile ilişkilerinde bu çok yönlülüğe dikkat ederek hareket eder.

Tarafsızlık, kişinin bilgiyi olduğu gibi eklemeler çıkarmalar yapmadan, abartmadan ele alış şeklidir. Kişinin çok yönlü ve tarafsız ele alınması önemlidir.

Eylem, kişinin inançlarına, değerlerine, duygularına ve düşüncelerine uygun davranıp davranmadığı ile alakalıdır. Burada olumsuz bir durumla karşılaşma riskini göze alıp kişinin kendi benliğine uygun davranması önemlidir. Bir davranışı gösterirken olası tehditleri önceden sezinleyebilmeli, bu davranışın ortama uyumu ya da uyumsuzluğu konusunda farkındalık geliştirebilmelidir.

İlişkisel oryantasyon, seçici bir süreç içinde karşılıklı gelişen samimiyet ve güven içinde, ilişkide açıklığa vurgu yapar. Karşıdaki kişinin, senin tüm yönlerine erişebilmesine izin vermeyi içerir (Keser, 2013, s.31-32).

2.1.3.2 Otantik liderliğin tarihçesi. Otantik liderlik kavramı 1990 yılı ve sonrası yazında tartışılmaya başlanan bir kavram olmuştur. Yönetim konusunda yaşana skandallar, kötüye kullanılan yönetimler ve şirketlerin baş başa kaldıkları geniş sorunlar uygulayıcılar ve araştırmacıların otantik liderliğe yönelmelerine neden olmuştur (Toker, 2015, s.44). George (2003), Seligman (2002) ve Avolio ve arkadaşları (2004) gibi isimler bu uygulayıcılar ve araştırmacılar arasında yer almaktadır (Yaşbay, 2011,s.34).

George'a (2003) göre, otantik liderler kendi izleyenlerinin performanslarını arttırarak güçlenmelerini sağlarken diğer taraftan da başkalarına liderlik ettiklerine rastlanmıştır. Otantik liderler, etrafındaki kişilere kendilerine atfedilen otantiklik algısına göre liderlik ederler. Kendi değer yargılarına göre hareket eden otantik liderler, takipçileri ile yüksek güven duygusu içinde samimi ilişkiler kurabilmektedir (Toker, 2015, s.44).

Luthans ve Avolio'ya (2003) göre liderlerin geçmişlerinde yaşadıkları olaylar ve davranışlarını zorlayan iç ve dış kaynaklar onların otantik liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Otantik liderlik kavramına yönelik ilk çalışmayı Coşar'ın (2010) aktardığına göre Kernis gerçekleştirmiştir (Yıldız, 2013, s.35). Kernis yaptığı çalışmasında a) öz farkındalık, b) tarafsız değerlendirme, c) ilişkisellik ve d) otantik davranış olmak üzere dört boyuttan oluşan bir otantik liderlik modeli geliştirmiştir (Yaşbay, 2011, s.35).

Kernis'e göre bu insanlar kendilerini tanıdıkları ve kabul ettikleri zaman üst düzeyde bir özgüven sergilerler. Bu bireyler aynı zamanda olgunlaşmamış bireyler tarafından ortaya konulan önyargılardan görelî olarak kurtulmuşlar ve bunun sonucunda başkalarıyla şeffaf, açık ve yakın ilişkiler kurmakta daha rahattırlar. Ayrıca, kendi değer yargıları, inançları ve hareketleri arasındaki tutarlılığa yansıyan özgün davranışlar sergilemektedirler. Ryan ve Deci (2003), bireylerin içsel öz düzenleme süreçlerini canlandırmaları halinde özgünlüğe ulaştıklarını söylemektedir. Tutumları dışsal tehlikeler, tahrikler veya sosyal beklentiler ve ödüller yerine içsel değer yargıları tarafından yönlendirilir. Her iki araştırma da görelî olarak yüksek otantiklik düzeylerine ulaşan bireylerin fiziksel ve psikolojik esenliğinin arttığını gösteren pozitif sonuçlardan oluşan etkileyici kanıtlar sunmaktadır (Walumbwa vd., 2008). Begley ise otantik liderlik kavramını literatürde kullanan ilk kişi olmuştur. Begley (2001, s.360) otantik liderliği, eğitim yönetiminde etkin ve etik uygulamaları içeren bir benzetme olarak görülmesini önermiştir (Yıldız, 2013, s.35).

Otantik liderliğin merkezinde otantiklik vardır ve öz farkındalık otantik liderin gelişimine katkıda bulunan anahtar etkidir. Öz farkındalık kişinin kendini bilmesi ile bağlantılıdır. Otantik liderler sahip oldukları değerlere gösterdikleri saygı ile uyumluluk kazanırlar. Bir kişi öz farkındalığa sahip olduğunda etrafındaki dünyanın nasıl oluştuğunu anlamaya çalışır (Toker, 2015, s.47).

Gardner ve arkadaşlarına (2005a) göre otantik liderliğin gelişiminde ikinci en önemli kavramı iç disiplin oluşturmaktadır. İçselleştirme, bilgiyi dengeli bir şekilde değerlendirme, otantik davranış ve ilişkilerde şeffaflık olmak üzere otantik iç disiplin süreci ile ilgili birçok kavramın tanımlaması yapılmıştır. Kişinin olumlu ya da olumsuz taraflarını bilmesi ve kendi ile ilgili bildiklerini anlamlandırması dengeli değerlendirme demektir. Bu kişinin gelişimine katkı sağlayacak bilgiyi, değerlerini, seçimlerini, duygu ve düşüncelerini görmezden gelmemesi demektir. Otantik davranış, kişinin benliği ile yönlendirilmiş olan duygularını, düşüncelerini, inançlarını, seçimlerini ve değerlerini yansıtan davranışları içerir (Toker, 2015, s.47).

Shamir ve Eilam (2005) otantik liderliğin gelişimine değil otantik liderin gelişimine odaklanmışlardır. Otantik liderliğin gelişiminin, takipçilerin kendi benliklerinin farkına varmaları, liderleri ile samimi ve güvene dayalı bir ilişki

kurabilmeleri sürecini kapsadığı için karmaşık ve eğitim programları ile çözüme kavuşabilecek bir durum olmadığını ifade etmişlerdir.

Bunun yanı sıra Shamir ve Eilam (2005), otantik liderliğin, liderin yaşam deneyimlerinden yola çıkarak kendini tanıması ve deneyimlerinin liderin yaşam hikayesi içinde takipçilerine ipuçları sağladığı için önemlidir. Aynı zamanda otantik liderlerin gelişimine de katkı sağlayan unsurların başında yer almaktadır.

Shamir ve Eilam (2005, s.402), otantik lider ve otantik liderlik gelişimi kavramlarını açıklığa kavuşturduktan sonra, liderin yaşam hikayesini takipçilerine rehberlik etmesi adına deneyimler ile yaşam arasındaki bağlantıyı nasıl anlamaları gerektiği ve ifade ediş şekli ile kendilerini nasıl geliştirebileceklerinin açıklamasını yapmışlardır (Coşar, 2011, s.36). Yaşbay'ın (2011, s.37) aktardığına göre Niall Fitzgerald Unilever firmasının eski bir eşbaşkanı çalışanları ile samimiyet kurma arzusu ile düzenli olarak, İrlandanın eski bir geleneğinden ve annesinin onun ahlaki ve politik görüşleri üzerindeki etkisinden bahsetmektedir.

Walumba, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008); Gardner vd.'nin (2005) ve İllies vd.'nin (2005) yaptıkları çalışmaya ek olarak; otantik liderlik ölçümünü geliştirerek, otantik liderliğin bileşenlerini öz farkındalık, otantik davranış, önyargısız değerlendirme ve ilişkilerde şeffaflık olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Michie ve Gooty (2005), otantik liderlik üzerinde değer ve duyguların etkisine bakmışlar ve evrensel ve koruyucu değerler ile başkası kaynaklı olumlu duyguların otantik liderliğin ortaya çıkmasına ve gelişimine katkı sağladığını ileri sürmüşlerdir. Michie ve Gooty'nin (2005) esas üzerinde durdukları konu başkası kaynaklı olan takdir etmek ve minnet duymanın otantik liderleri dürüstlük, eşitlik ve bağlılık gibi kendini aşan değerlere yönlendirmesidir.

Walumbwa ve arkadaşları (2008) otantik liderliği öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içsel kural, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve pozitif ahlaki perspektif olmak üzere beş farklı bileşen olarak incelemişlerdir. İçsel kural ve pozitif ahlaki perspektif arasında benzerlik ortaya çıkmış ve bu iki bileşen içselleştirilmiş ahlak anlayışı adı verilerek tek boyuta indirgenmiştir. Bu boyut liderin davranışları ile değer yargıları, inançları, duyguları ve düşünceleri arasında bütünlük sağlayabilmesine yardımcı olmaktadır (Coşar, 2011, s.38-39).

Yıldız'ın (2013) aktardığına göre otantik liderlerin örgüt içinde etik bir iklim oluşturmaları, çalışanların performanslarını uzun süreli ve kalıcı kılmaları beklenmektedir. Lider aldığı tüm kararların arkasında durarak çalışanların etik davranışlar sergilemelerini ve sorumluluk almalarını amaçlamaktadırlar. Bu tip davranışlar gösteren liderlerin etik davranışları örnek alınmakta ve çalışanlarda bu tarz davranışlar göstermek için çaba sarf etmektedirler (Yıldız, 2013, s. 35).

2.1.3.3 Otantik liderlik bileşenleri. Otantik liderliğin bileşenleri ile ilgili Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarında otantik liderliğin bileşenlerini özfarkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve ilişkilerde şeffaflık olarak belirlemiştir.

Tablo 7:

Otantik Liderlik Bileşenleri

YAZARLAR	Kernis (2003)	Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005)	Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005a)	Sexton (2007)	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008)
BİLEŞENLER	Farkındalık	Öz farkındalık	Öz farkındalık	Öz farkındalık	Öz farkındalık
	Tarafsız değerlendirme	Tarafsız değerlendirme	Dengeli değerlendirme	Öz düzenleme ve gelişim	Bilgiyi dengeli değerlendirme
	Davranış	Otantik davranış /eylem	Otantik davranış	Olumlu ahlaki anlayış	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı

Tablo 7 (devam)

İlişkisel otantiklik	Otantik ilişkisel yönelim	İlişkilerde şeffaflık	İlişkilerde şeffaflık	İlişkilerde şeffaflık
			Olumlu psikolojik sermaye	

Kaynak: Coşar, (2011, s.42).

2.1.3.3.1 Öz farkındalık. Öz farkındalık, bireyin güçlü ve zayıf yönlerini bilerek kendini tanıması, başkalarını nasıl etkilediği ve başkaları tarafından bu bilgilerin nasıl algılandığı ile ilgili bileşendir (Yıldız, 2013, s. 57). Kişinin duygu, düşünce, inanç, değer yargıları, ihtiyaçları, seçimleri ve bunların davranışlarını ne kadar etkilediğini içermektedir (Coşar, 2011, s.42).

Kişinin kendini tanıması aşamasında çok yönlülüğünün farkında olmasını da içerir. Kişinin değerleri, inançları, duyguları, düşünceleri, amaçları, seçimleri ve yeteneklerini dışarıdan tetikleyicilerin etkisi ile ifade edebilmesidir. Kişilik ile alakalı tüm kavramlar, değerler ve hisler öz farkındalığın önemli bileşenleridir.

Sparrowe (2005, s.421), otantik olmanın ilk adımını kişinin amaçlarını oluştururken iç sesini dinlemesi olarak açıklamıştır. Amaçlarını bu şekilde oluşturabilen liderlerin cesaretli ve bilgi birikiminin fazla olduğunu gösterir. Eğer bir lider amaçlarını oluştururken dış etkenlere bağımlı olursa bu liderin kendi özgünlüğünü kaybetmesine neden olur. Otantik liderlikte ise liderin özgün olması ve sahip olduğu özelliklerini takipçilerine yansıtması beklenmektedir.

Otantik liderlerin kendilerini tanıma süreçlerinde üç ana aşamadan oluşan geri bildirim tercih ettikleri görülmüştür.

- Kendini keşfetme sürecinde yeni yollar arayışı göstererek geri bildirim almaya çalışır.
- Dışarıdaki dünyada oluşan yeni süreçleri anlamaya çalışır.

- Hislerinin ve düşüncelerinin farkına varmaya çalışırken daha fazla düşünür ve gözlem yapar.

2.1.3.3.2 *İlişkilerde şeffaflık*. Bu bileşen otantik liderlerin hem otantik hem de gerçekçi olmasını ifade etmektedir. Otantik liderin hem ilişkilerinde samimi ve açık olması hem de karşısındaki kişilerden gelen her türlü düşünceye ve teklife gösterdiği yaklaşım ilişkilerdeki şeffaflık bileşenini oluşturmaktadır.

İlişkilerde otantik olma liderin hem olumlu hem de olumsuz yönlerinin herkes tarafından görülmesini sağladığı için önemlidir. Bu yüzden kişisel açılım içinde büyük bir oranda samimiyet ve güven duygusunu içerdiği için otantiklikte mevcuttur. Otantik liderler dolaylı ilişkiler değil doğrudan, ne anlatmak istiyorlarsa bunu doğrudan anlatırlar.

Otantik lider, kendini ne kadar iyi tanıyıp kabullenirse kendi takipçilerine değerlerini, hedeflerini ve duygularını aktarmakta zorluk çekmez (Yıldız, 2013, s.60). Coşar'ın (2011) Hughes'dan (2005) aktardığına göre, hedefler, kimlik, değerler ve duygular olmak üzere ilişkilerde şeffaflıkta dört unsur vardır. Bunun yanı sıra mizah unsurunun da otantik liderlerin, takipçileri ile ilişkilerinde şeffaflığa ulaşması, olumlu ilişkiler kurabilmesi, güven ve samimiyet duygusunu yaratabilmesi için kullanılabileceğini belirtmiştir.

İlişkilerde şeffaflık için liderin güven duygusunu yaratmış ve bilgiyi doğrudan takipçilerine aktarabilmiş olması önemlidir. Bu sayede örgütlerde çalışan kişiler arasında ve takım çalışmalarında olumlu ilişkilerin oturtulması sağlanmaktadır.

Otantik liderlikte ilişkilerde şeffaflık ve bilgiyi diğer kişiler ile doğru bir şekilde yansız ve tarafsız aktarmak çok önemli iki unsurdur. İlişkilerde şeffaflık, otantik liderin geri bildirim alma ve verme ile dürüst olmasının aşamasını göstermektedir. Otantik liderin gösterdiği her türlü davranışından etkilenen ve onun gibi davranmaya çalışan takipçileri, liderleri ile karşılıklı bir ilişki içine girerler. Liderin de ne kadar kendisine yönelik farkındalığı artarsa o da takipçileri ile ilişkilerinde daha şeffaf ve geri bildirim almaya açık hale gelmektedir. Bu sayede de belirli bir hedefe ulaşmaları beklenen takipçilerine etik değerleri, düşüncelerini, duygularını ve amaçlarını daha kolay aktarmaktadır (Yıldız, 2013, s. 60).

Şeffaflık bir liderin ilişkilerinde açık olması, takipçilerine gerçek duygularını açıkça göstermesi ve güven duygusunu verebilmesidir. Sahte bir benliğin takipçilere aktarılması, geri bildirim alma ve verme konusunda yeterli olunmaması ve bilginin doğru bir şekilde paylaşılmaması ilişkilerdeki şeffaflığı yok etmekte ve güven duygusu sarsılmaktadır (Coşar, 2011, s.48). İlişkilerde önemli olan güven duygusunun sarsılmaması için otantik liderlerin ilişkilerinde şeffaf olması çok fazla önem arz etmektedir (Yıldız, 2013, s.61).

2.1.3.3.3 İçselleştirilmiş ahlak anlayışı. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, kişilerin davranışları ile gerçek benliklerinin uyum içerisinde olmasını ifade etmektedir. Kişinin etik değerleri, tercihleri, istekleri ve ihtiyaçları ile uyum içerisinde davranma eğilimi içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunu oluşturmaktadır (Coşar, 2011,s.46). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı liderlik yaklaşımlarında ve kuramlarında üzerinde durulan ve önemsenen bir bileşen olmuştur (Karatürk, 2015, s.19).

Luthans ve Avolio, Karatürk'ün (2015, s.19) aktardığına göre pozitif psikolojik süreçlerin liderler arasında nasıl bir fark yarattığına dair araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmaları sonucunda ahlaki değerlerin farklılaştıran unsurların başında geldiğini aynı zamanda diğer unsurlar olan öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme ve şeffaflığı etkilediğini belirtmişlerdir. Onlara göre otantik liderlik, etik mantık ve değerler üzerine kurulmuş bir liderlik yaklaşımıdır. Liderin değerleri, inançları, seçimleri, duyguları, ihtiyaçları ve düşüncelerinden oluşan otantik liderlik, bir yandan da liderin karar verme ve etik mantığını desteklemektedir.

Walumba vd.'nin (2008) yaptığı çalışmalarda kişinin toplum ya da örgütlerin baskısına göre değil kendi değerlerine ve etik algısına göre yönlendirebilmesinin önemine değinmişlerdir (Coşar, 2011, s.46). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile liderlerin etik değerlere verdiği önem gösterdiği davranışları yoluyla görülebilmektedir (Yıldız, 2013, s.61).

2.1.3.3.4 Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme. Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu, liderin bir kararı almadan önce tüm verileri yansız olarak değerlendirebilmesini içermektedir. Liderler risk alma konusunda isteklidirler (Yıldız, 2011, s.62).

Bu kavram, süreç içinde dengeli davranışların devamlılığını da ifade ettiği için, düşünceleri ve davranışları arasında bir tutarlılık bulunmayan liderler takipçileri tarafından güvenilmez olarak görülmektedir. Otantik olmak için liderlerin aynı zamanda davranışlarının farkında olmaları ve değerlerine uygun olarak davranışlarını düzenlemeleri gerekmektedir. Liderlerin bu konuya önem vermemeleri, takipçilerin liderlerinde aradıkları davranışları ile düşüncelerinin uyumundan doğan güven duygusunu giderek azaltmakta ve belirsizlikleri arttırarak endişe duygusunu yaratmaktadır. Bu yüzden liderlerin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirip, tutarlı davranışlar göstermeleri önem kazanmaktadır (Karatürk, 2015, s.17-18).

Wong ve Cummings 'e (2009, s.8) göre bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, kişinin değer yargıları, inançları, istekleri ve davranışlarını düzene sokmak ve bunlar ile ortaya çıkan sonuçlarda görülebilecek olan farklılıkları çözmeyi amaçlar (Karatürk, 2015, s.17). Bu sayede takipçilerin bağlı buldukları kuruma ya da örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (Yıldız, 2013, s.63).

Yıldız'ın (2013, s.63) aktardığına göre Puls (2011, s.12) öz farkındalık ile içselleştirilmiş ahlak anlayışı davranışının zihinde oluşan bunun yanı sıra ilişkilerde şeffaflık, güven ve pozitif psikolojik sermayenin ise ilişkiler ile ortaya çıkan boyutlar olduğunu ifade etmiştir. Eleştiriyi kendine yapıp öz farkındalığını geliştirmeye çalışan otantik liderle bu sayede takipçilerinin de duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışıp bu yönde karar verebilme becerilerini de geliştirirler. Puls (2011, s.14) içselleştirilmiş ahlak anlayışı davranışı ve bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirebilme arasındaki ilişkiyi aktarırken, kişilerin etrafından gelen geri bildirimlere karşı kapalı olması ya da bunları negatif alması sonucunda kişilerin dengeli kararlar veremeyeceğinden ötürü otantik liderler olamayacaklarını iletmişlerdir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışının, kişinin çevresini algılama ve dünyayı yorumlama kısmını geliştirdiğini de belirtmiştir.

Memiş, Aydın, Kabasakal ve Saraçer'in 2009 yılında yapmış oldukları çalışmalarında otantik liderlik bileşenlerine yönelik çalışmalardan elde edilen sonuçların Türkiye için de uygun olduğunu sadece her bileşenin "kişi" ve "bütünleyici" olmak üzere iki yaklaşımdan oluştuğunu belirtmişler ve liderin otantik

bir lider olarak algılanabilmesi için çok bilgili ve kuvvetli olması gerektiğini de eklemiştir (Yıldız, 2013, s.64).

Takipçilerin kendilerini tanıma ve anlamlandırma süreci olan kişisel tanımlamada, liderlerine yönelik oluşturdukları kanaatlerin rolü büyüktür. Liderler bu sayede takipçilerine model olurken, takipçileri de yüksek ahlaki değerlere sahip davranışlar gösteren otantik liderlerinin davranışlarını göstermek için çaba sarf ederler. Kişinin kendini tanıma ve anlamlandırma süreci olan kişisel tanımlamanın yanı sıra bir gruba ya da bir örgüte ait olma anlamına gelen sosyal tanımlama sayesinde etik ve ahlaki değerlere sahip olan takipçiler oluşmaktadır. Otantik liderliğin bileşenleri olan öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı davranışı ve bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme liderler tarafından takipçilerine aktarılmakta ve bu da örgütlerde olumlu ortamların oluşmasını sağlamaktadır (Yıldız, 2013, s.65-66).

İlies ve arkadaşları otantik liderliğin boyutlarını geliştirmeye yönelik birtakım çalışmalar yapmış ve kendini ve çevresini algılama düzeyi olumlu olan bir liderin öz farkındalığının da yüksek olacağını söylemişlerdir. Geri bildirim almanın ve alınan geri bildirimlerin değerlendirmesinin zorluğuna dikkat çekilerek, küçük tartışma gruplarında amaca yönelmenin önemi öğrenilmektedir (Yıldız, 2013, s.68).

Sparrowe (2005, s.419) yaptığı çalışmada kişisel farkındalığın karşılıklı ilişkiler sürecinde ortaya çıktığını ve başkalarının varlığının göz ardı edilmesi durumunda inotantik olacağını belirtmiştir. İnotantiklik, liderin ahlaki değerleri ile tutarlı olmayan davranışlar gösterdiğinde ortaya çıkan bir durumdur (Yıldız, 2013, s.68-69).

2.1.3.4 Otantik liderin özellikleri. Otantik liderlik ve özelliklerine yönelik alan yazınında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Coşar (2011, s.49-50) yapılan çalışmaları aşağıda şu şekilde maddelemiştir.

- Gardner vd. (2005a)'ne göre, otantik liderler, duyguları, düşünceleri, inançları, etik değerleri ve takipçilerinin gelişimlerine yönelik destekleri ile olumlu bir modeldir.

- May ve arkadaşlarına göre otantik liderler, rehber olan, etik değerlere önem veren, karşılıklı ilişkilerinde güven duygusu ve empatiyi ön planda tutan ve verdiği kararların sonuçlarını görebilen liderlerdir.
- George(2003)'a göre ise otantik liderler, tutarlı, liderlikleri ile kişileri motive etmek için çaba gösteren ve değerlerine bağlı kişilerdir.
- Luthans ve Avolio (2003) otantik liderlerin bireysel farklılıkların farkında olan ve bunlara değer veren, kişilerin farklı yeteneklerini görüp bunları açığa çıkarmaya gayret eden ve içten gelen motivasyona sahip olduklarını belirtmişlerdir.
- Harvey vd. (2006) ise otantik liderliği, her türlü olay ve baskıya rağmen otantik davranabilme yeteneği olarak açıklamıştır.
- Chan vd. (2005) otantik liderler, bireysel değerlerini faaliyetlerle, faaliyetleri de örgütsel değerler ile bağdaştırırken arada yaşanan olumsuzlukları en aza indirmeye çalışırlar.

Bunların dışında otantik liderler, sosyal çıkarlar için motive olurlar, orjinaldirler, otantik liderlik özelliklerini geliştirmek için çaba gösterirler, düşünce ve değerlerine göre hareket ederler, kişilerle yakın ve samimi ilişkiler kurarken geri bildirim almaya ve vermeye yatkındırlar. Otantik liderler, düşündükleri ile davranışları bir olan kişilerdir Coşar (2011, s.49-50-51).

2.1.3.5 Otantik liderliğin unsurları. Belirtilen özellikler doğrultusunda, buldukları kurumlarda ve örgütlerde olumlu bir ortam sağlayan otantik liderlerin gelişme aşamalarında da bazı unsurlara ihtiyaç duyulmuştur. Bu unsurlar hem takipçilerinin hem de kendilerinin gelişiminde önemli bir paya sahiptir. Pozitif psikolojik sermaye, otantik karar verme süreci, öz bilinç ve öz-denetim, takipçilerde öz farkındalık ve öz denetim yetileri geliştirme ve örgütsel bağlam olarak unsurlar sıralanmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

2.1.3.5.1 Pozitif psikolojik sermaye. Pozitif psikolojik sermaye kişinin kendine güveni, var olan sorunlarla baş edebilme yetisi, iyimserlik, kendi kendine yetebilme ve umut kavramlarını içeren otantik liderliğin önemli unsurlarından biridir. “Ben kimim?” sorusunun yanıtını arayan psikolojik pozitif sermaye kavramının unsurları aşağıdaki gibidir (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.739).

Kendi Etkinliğine Duyulan İnanç: Bireyin göstereceği performans için kendi kapasitesine duyduğu inanç ve güvendir. Kendi etkinliğine duyduğu inancı yüksek olan lider ya da çalışan ne zaman nasıl bir tutum sergilemesi gerektiğini bilir. Luthans ve Youssef'e göre (2004) kendi etkinliğine duyulan inanç ile çalışanların işten ayrılma niyetleri, iş tatmini ve işe bağlılık gibi örgüte doğrudan etkisi olan davranışlar ile bağlantılı olduğu sonucuna varılmıştır (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.739).

Umut: Bireyin belirlediği hedeflere ulaşmak için gösterdiği tüm çaba ve bu hedefe ulaşırken yaptığı seçimleridir. Rick Snyder'ın yapmış olduğu çalışmalar ile bu kavram önem kazanmış, hedefler ve bu hedeflere ulaşırken yapılan seçimlerde motivasyon aracı olmuştur. Yüksek düzeyde umudu olan kişiler, hedeflerine ulaştıracak yollar tıkandığında başka alternatiflere yönelme eğilimi olan kişilerdir. Luthans ve Youssef'e göre (2004) liderin umudunun olmasının örgütte çalışanların iş memnuniyeti ve işe bağlılığı üzerinde olumlu etkileri olduğu gözlemlenmiştir (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.739).

Sorunların Üstesinden Çabuk Gelebilmek: Bireyin değişimlere karşı uyum gösterebilmesidir. Bu sayede güç durumlarından kurtulan birey eskisinden daha yüksek bir performans sergileyebilir (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.739).

İyimserlik: Seligman ve arkadaşları (2000) tarafından pozitif psikolojide yer verilen kavram olan iyimserlik, kişinin yaşadığı olumlu olayları kalıcı, içsel ve yaygın nedenlere bağlarken; olumsuz olayları dışsal, geçici ve spesifik olaylara bağlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.739).

2.1.3.5.2 Otantik karar verme süreci. Otantik karar verme süreci diğerlerini etkileyen kararları alırken dikkat edilmesi gerekenleri ifade eder. Otantik liderlerin seçimlerinde özgür, kararlarında inançları ve değerleri doğrultusunda hareket ettikleri düşünülmektedir. Otantik karar verme süreci üç aşamadan oluşmaktadır (Yaşbay, 2011, s.47).

Etik-Ahlaki İkilemlerin Farkına Varmak: Otantik liderler, tereddütte kalınan konularda farklı açılardan yaklaşır, kişilerin farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yüksek seviyede ahlaki potansiyellerini sergilerler. May vd. (2003, s.251) liderlerin etraflarında olan ikilemleri fark edip çözebilmeleri için alt unsur olduğunu belirtmişlerdir:

- Sorunların, sonuçlarının diğerlerine etki derecesi
- Sorunların, sonuçlarının farklı oluşma derecesi
- Sorunların oluşma zamanının yakın ya da uzak olması
- Sorunlardan ve sonuçlarından etkilenen bireylerin liderlerine her türlü yakınlık dereceleri
- Sonuçlardan etkilenecek olan kişiler
- Sorunların liderin ne yapması gerektiğine dair diğer kişilerin aralarında uzlaşma seviyesine göre değişmesi

Bu unsurlar liderin geçmiş deneyimlerine dayanarak gerekli bilgiyi verdikleri ve bu bilgileri gözden geçirmelerine fırsat sunduğu için karar verme aşamasında önemli bir boyuta sahiptir (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.740-741).

2.1.3.5.3 Alternatiflerin şeffaf bir şekilde değerlendirilmesi. Liderler karşılaştıkları problemin etik bir ikilem olduğu kanısına vardıkları zaman bunun üstesinden gelebilmek için çözüm önerilerinin her birinin sonuçlarını şeffaf bir şekilde değerlendirip bunlardan elde ettikleri bilgileri karşı taraf ile paylaşılmasıdır.

Liderler karar verme sürecinde sadece sonuçlara odaklanmakla kalmazlar. Aynı zamanda takipçilerinde sorumluluklarını ve bu alınan kararların sonuçlarından nasıl etkileneceklerini de düşünürler (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.741-742).

Otantik Bir Şekilde Davranma Niyeti: Liderlerin etik bir ikileme ait olan çözüm önerilerini değerlendirmesi otantik bir şekilde davranmasını da gerektirmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.742). Otantik liderler neyin nasıl yapılacağı bilirler ve bu yönde davranışlar sergilerler (Yaşbay, 2011, s.49).

2.1.3.5.4 Liderin kendisinin farkında olması ve duygularını yönetebilme. Otantik liderliğe yönelik yapılan çalışmalarda varılan ortak nokta liderin kendinin farkında olması ve buna göre hareket edebilmesidir. Lider kendinin farkında olurken güçlü ve zayıf yönlerini, yeteneklerinin, düşüncelerinin ve duygularının, seçimlerinin, bilgisinin, tecrübelerinin, ihtiyaçlarının ve değerlerinin farkında olmalıdır.

Kesken ve Ayyıldız'ın (2008) aktardığına göre, Avolio ve Gardner (2005, s.324) öz-bilinci değerler, kimlik kavramı, duygular ve güdü ve amaçları olmak üzere dört boyutta ele almışlardır.

Liderde kendini düzenlerken belirli süreçler dahilinde kendine hedefler koymalı, bu hedeflere uyma derecesini kontrol etmeli, hedeflere ulaşma yolunda oluşan engeller var ise bunlar belirlemeli ve telafi edeceği alternatifler geliştirme adımlarını oluşturmalıdır (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.742).

2.1.3.5.5 Liderin takipçilerinde öz-bilinç ve öz-denetim geliştirme. Liderlik kendi ile birlikte takipçilerinin de farkındalıklarını arttıran ve öz denetim yeteneklerini geliştiren karşılıklı bir süreçtir (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.743).

Takipçiler geçirdikleri bu süreçler sayesinde değerleri, duyguları, düşünceleri, inançları hakkında daha fazla açık hale gelirler ve liderleri ve diğer paydaşlar ile geliştirdikleri şeffaf ilişkileri sayesinde otantik davranışları göstermeye başlarlar (Yaşbay, 2011, s.52). Liderleri aracılığı ile kendini tanıyan bireyler buldukları ortamlarda daha yüksek performans göstermeye başlarlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.743).

2.1.3.5.6 Örgütsel bağlam. Perrow'un (1970, s.6) belirttiğine göre liderlik, liderin içinde yetiştiği ve aynı zamanda performansını gösterdiği sisteme bağımlıdır. Liderler içinde buldukları sistemi etkiler aynı zamanda sistem tarafından da etkilenirler. Liderler her türlü kaynağa ve bilgiye ulaşmanın kolay olduğu, takipçilerin gelişmeleri için her türlü desteğin verildiği ortamların yaratılmasından sorumludurlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.743-744).

Yaşbay (2011, s.53) aktardığına göre, Avolio ve Gardner (2005, s.327) liderin takipçilerinin farkındalıklarına katkıda bulunabilecek örgütsel bağlamı düzenleyici dört boyut önermektedirler. Bunlar; belirsizlik, kapsayıcılık, etik ve olumlu kültür/iklimdir.

2.1.3.5.7 Pozitif ahlaki bakış açısı. Luthans ve Avolio (2003) ve May vd. (2003, s.250) yaptıkları çalışmalarda otantik liderlerin ahlaki erdemlere bağlı, etik davranışlar gösteren, dengeli bir yapıya sahip olmaları gerektiğini bu yüzden de pozitif ahlaki perspektifin önemli olduğunu vurgulamışlardır (Yaşbay, 2011, s.53).

2.1.3.6 Otantik liderlik teorisinin diğer liderlik teorileriyle karşılaştırılması. Yeni bir kavram olarak ortaya çıkan otantik liderlik, diğer pozitif liderlik tarzları ile kesişen noktaları olsa da onların oluşumuna katkı sağlayan temelleri barındırması

açısından ayrı bir yerde bulunmaktadır. Otantik liderliğin oluşumlarına katkı sağladığı diğer liderlik tarzları ile benzerlik ve farklılıklara aşağıda değinilmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.746).

Yıldız (2013, s.69)'ın Avolio ve Mhatre (2010, s.796)'den aktardığına göre, otantik liderliğin örgütlerin yapısına ve zamana göre bir performans ölçme aracı olabileceğini, bu özelliğinden ötürü de diğer liderlik türleri ile karşılaştırılabileceği öne sürülmüştür. Diğer liderlik yaklaşımlarının “kök kavram” olarak otantiklik özelliği üzerine kurulduğu Avolio ve diğerleri (2004, s.806) tarafından belirtilmektedir.

Otantik liderliğin dönüşümcü ve etik liderlik yaklaşımları ile benzer ve kapsayan noktalarının olduğunu, Ünnü (2009, s. 1245)'nün yapmış olduğu çalışmasında ise otantik liderliğin etik liderliği de içine aldığı görülmüştür (Yıldız (2013, s.69).

2.1.3.6.1 Otantik liderlik ve karizmatik liderlik. Karizmatik liderlik özelliği, takipçilerin liderleri belirli bir davranışı sergilediği zaman ona olağan dışı özellikler vermeleri esasına dayanır. Organize olamamış ve birçok alanda düzenlemeye ihtiyaç duyan organizasyonlarda, köklü değişimlerin yapılmasına ihtiyaç duyulan zamanlarda ve kriz anlarında karizmatik liderlere ihtiyaç duyulur (Karatürk, 2015, s.31).

Otantik liderlik ve karizmatik liderlik arasında birçok farklılığa rastlanılmıştır. Örneğin, liderin hem kendisinde hem de takipçilerinde öz farkındalık ve öz denetim konularına Conger ve Kanungo (1987, 1998)'nun karizmatik liderlik yaklaşımında yeterince önem verilmemiştir (Coşar, 2011, s.71).

Karizmatik liderler takipçilerini etkileyebilmek ve ikna edebilmek için hitabet yeteneklerini kullanırken, otantik liderler değerler açısından takipçilerine farkındalık sağlamaları beklenmektedir (Yaşbay, 2011, s.54).

2.1.3.6.2 Otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik. Yıldız (2013, s.70) otantik liderliği, dönüşümcü liderliğin merkezinde yer alan bir temel olarak açıklamıştır. Ancak Burns (1978) ve Bass (1985)'e göre dönüşümcü bir liderin otantik olması beklenirken, otantik bir liderin dönüşümcü bir lider olması beklenemez (Yaşbay, 2011, s.55). Otantik liderlik ile dönüşümcü liderliğin ayrıldığı nokta, otantik liderlikte hem lider hem de takipçi kendi gelişimini sağlar, dönüşümcü liderlikte ise lider takipçilerinin gelişimi için model olmaktadır (Yıldız, 2013, s.70).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımında karizma önem verilen bir kavram iken otantik liderlerin karizmatik olmaları gerekmemektedir. Otantik liderlerin May ve diğerleri (2003, s.248)'nin aktardığına göre sosyal hayatta sürekli karşılaşılabilen bireyler olmadığını, kriz ve kargaşa anlarında ortaya çıkarak örgütlerin veya içinde buldukları ortamların gidişatını değiştirebilen bireyler olduklarını belirtmişlerdir (Yıldız, 2013, s.70).

Otantik liderliğin merkezinde şeffaflık, etik değerler ve pozitif düşünme yer alırken dönüşümcü liderlikte de iyimser, umutlu olabilme ile pozitif düşünme konusunda ikna edebilen bir yaklaşım yer almaktadır (Yıldız, 2013, s.71).

Kesken ve Ayyıldız (2008, s. 748) otantik liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki en önemli farkın otantik liderlerin kendilerine yönelik değerlerinin, inançlarının farkında olmaları ve bu farkındalıklarını davranışlarına da yansıtarak hiçbir koşul altında etik değerlerinden vazgeçmemeleri olarak belirtmişlerdir.

Avolio ve Gardner (2005, s.320)'e göre otantik liderler, takipçilerinin gelişimlerine önem verirler ancak onlardan bir lider yetiştirme eğilimleri olmayabilir. Otantik liderler aynı zamanda sahip oldukları değer yargıları ve etik görüşlerini karşı tarafa iletmeye çalışırlar. Dönüşümcü liderler ise takipçilerinin ihtiyaçlarını temel alarak güçlü birer vizyona sahip olan bireylere ve örgütlere dönüştürürler (Yıldız, 2013, s.72).

Otantik liderler, kendi değerleri ile harekete geçen ve bu şekilde motive olabilen bireylerdir. Takipçileri ise liderleri istediği için değil, liderlerinin yaklaşımlarını beğendikleri için kendi gelişimlerini sağlama çabası içindedirler. Dönüşümcü liderler ise, kişileri ve örgütleri kendi değerlerine göre değil takipçilerinin ve örgütlerin ihtiyaçlarına göre dönüştürürler. Aynı zamanda dönüşümcü liderler takipçilerini birer lidere dönüştürmeye çalışırlar (Yıldız, 2013, s.73).

2.1.3.6.3 Otantik liderlik ve etik liderlik. Etik liderlik, karar verme ve verdikleri kararları uygulama ve diğerlerini etkileme konularında sahip oldukları doğal sosyal güçlerini nasıl kullandıkları ile ilgilidir. Etik liderler örgütlerin, kuruluşların ve bireylerin etik dışı olmayan davranışlar ile her türlü çıkarlarını koruma amacındadırlar (Karatürk, 2015, s.34).

Karatürk (20015, s.34)'ün Trevino ve arkadaşlarının (2000, 2006) yapmış olduğu çalışmalardan aktardığına göre etik liderlikte “ahlaklı insan” ve “ahlaklı yönetici” olmak üzere iki kavram bulunmuştur. Dürüst kararlar alıp, diğer kişilere iyi davranan, ahlak sahibi olan kişilerin ahlaklı bir yönetici olmaları kadar önemli görülmektedir. Ahlaklı bir yönetici ilk başta ahlaklı bir insan olmalıdır.

Dönüşümcü liderlik gibi otantik liderliğin de etik liderlik ile benzeştiği noktalar vardır. Her iki liderlik yaklaşımında da liderler aldıkları kararların etik sonuçlarını göz önünde bulundurur ve ahlaki değerlere önem verirler. Liderliği sosyal motivasyon ve önemseme tarzında paylaşırlar. Her iki liderlikte de lider, içten, dürüst, şeffaf ve doğru şeyleri yapmaya çaba gösteren ahlaklı bireylerdir (Gardner vd., 2005). Ancak Brown ve Trevino (2006)'ya göre etik liderlik, “ takipçilerine ödül sistemini kullanarak onları ahlaki bir yapıdan sorumlu tutmayı” hedefleyen yönetimdir. Bu kısımıyla etik liderlik otantik liderliğin sadece bir boyutuna yansımaktadır (Walumba vd., 2008).

Otantik liderliğin bileşenleri içinde yer alan öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık ve bilgiyi dengeli değerlendirme, etik liderliğin tanımlarında yer almamaktadır (Coşar, 2011, s.70).

2.1.3.6.4 Otantik liderlik ile hizmet eden ve tinsel liderlik. Otantik liderlik gibi, hizmet eden ve tinsel liderlik de öz farkındalık ve öz denetim kavramlarını içerir. İlk defa, Greenleaf (1977, s.21) ortaya attığı bir yaklaşımdır. Greenleaf'e göre hizmetkar liderlikte önemli olan tek unsur hizmet etmektir. Bu yaklaşımda lider önce hizmetkardır sonra hizmet etmeyi seçerek liderlik ile hizmetkarlığı bir araya getirirler.

Patterson (2003) ise, dönüşümcü liderliğin bir devamı niteliğinde olan hizmetkar liderlikte liderleri, alçakgönüllü, vizyoner, güven verebilen, fedakar, etik ve sevgi sahibi ve kurumlarda çalışanları güçlendirerek onlara aynı zamanda hizmet eden kişiler olarak ifade etmiştir.

Cerit'e (2008) göre hizmetkar liderlik sürekli insanlarla ilgilenmeyi gerektirir. Hizmetkar liderler kendilerini takip edenleri motive etme, etki altına alma, güçlendirme ve geliştirme çabası içindedirler (Karatürk, 2015, s.32).

Fry (2003) tarafından geliştirilen tinsel liderlik yaklaşımında samimiyet, umut, sevgi ve inanç olarak sınıflanmış olan liderin iç motivasyonunu harekete geçirir. Bu

yaklaşım bireylerin işlerinden memnun olmalarını, özgüvenlerinin gelişmiş olmasını, kendileri ve başkaları ile barışık olmalarını ifade eder. Otantik liderlik ve tinsel liderlik arasındaki benzeşme dürüst, güven, cesaret, umut ve direnç kavramlarına odaklanmalarını içerir (Coşar, 2011, s.72).

2.1.3.7 Otantik liderlik konusunda yapılan araştırmalar. Eigel ve Kuhert (2005) otantikliğe ulaşabilmek için liderin göstermesi gereken gelişime yönelik yaptıkları araştırmalarında liderin, etik ve bilişsel düzeyinin olgunluğuna baktıkları liderlik gelişim düzeyleri üzerine bir taslak elde etmişlerdir. Bu çalışmada Eigel ve Kuhert liderlik gelişim düzeylerinin otantik liderlik süreci ile bağlantılı olduğunu ileri sürmektedirler (Coşar, 2011, s.52).

Cooper ve arkadaşları (2005)'na göre liderin takipçileri tarafından otantik olarak algılanması için güvenilir, etik ve sorumluluk içeren davranışlar göstermesi gerekmektedir. Dasborough ve Ashkanasy (2005) takipçilerin liderlerine verdikleri duygusal tepkiler üzerine yaptıkları çalışmalarında, çalışanların olumsuz tutum sergilemelerine neden olan lider davranışlarının otantik olmayan bir liderden beklenen davranışlar ile uyum gösterdiği görülmüştür. Yapılan bir diğer çalışmada ise takipçiler, liderlerine duydukları güven ile otantik liderin isteklerini yerine getirmede olumlu davranışlar, otantik olmayan davranış eğilimindeki liderin isteklerini yerine getirmede ise olumsuz davranışlar sergilemişlerdir (Coşar, 2011, s.57).

Walumbwa ve arkadaşları (2008) geliştirmiş oldukları otantik liderlik ölçeği ile yapmış oldukları araştırmalarında etik ve dönüşümcü liderlik ile olumlu bir ilişki içinde olduğunu, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, takipçilerin üstlerinden memnuniyeti ile otantik liderlik arasında daha anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur (Coşar, 2011, s.58).

Kesken ve Ayyıldız'ın (2008) pozitif ve otantik liderlik tarzlarını inceledikleri çalışmalarında otantik liderliğin geliştirilmesi sürecinde psikolojik sermaye, otantik karar verme, öz bilinç ve öz denetim, örgütsel bağlam, farkında olma ve kendini ayarlama gibi unsurlar liderlerin ve takipçilerinin gelişmesi sürecinde önem taşımaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Memiş ve arkadaşları (2009)'nın otantik liderliğin Türkiye'de liderler ve takipçiler üzerinde yaratmış olduğu etki araştırılmıştır. Yapılan çalışmada saygı ve

güven otantik liderlik ile bağdaştırılan iki kavram olarak yer almıştır. Otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık, şeffaf olma, bilgiyi tarafsız değerlendirme ve dengeli yaklaşım ile içselleştirilmiş ahlak anlayışı Türkiye’de de otantik liderliği oluşturan özellikler olarak görüldüğü tespit edilmiştir (Memiş vd., 2009).

Booms (2009) etkileşimci, dönüştürücü ve otantik liderlerin, güven, algılanan başarı ve kurumsal kimlik üzerine etkisine yönelik çalışmasında lidere duyulan güven ve liderin algılanan başarısı arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur. Kurumsal kimlik ile arasında yine olumlu yönde ancak orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Otantik liderlikte şeffaflık yönünün ön plana çıktığı ve takipçilerinde güven duygusunu yarattığı görülmüştür. Liderin başarılı olarak algılanabilmesi ve kurumsal kimlik yaratabilmesinin, liderin ulaşılabilecek bir vizyon yaratabileceğine dair takipçiler üzerinde oluşturduğu güven olduğu bulunmuştur.

Tabak ve arkadaşları (2010), Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği’nin geçerlilik ve güvenirlik ile ilgili sonuçlarını değerlendirerek kültürümüze uygun hale getirmiş ve Türkçe’ye uyarlaması çalışmasını yapmışlardır (Coşar, 2011, s.63).

2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

2.2.1 Örgütsel vatandaşlık tanımı. Örgüt, sorumluluk, güç, otorite ve iş bölümü altında bir araya gelmiş insanların; belirlenen ortak bir amaca ulaşmak amacıyla oluşturdukları planlı yapılanmadır (Oktay, 1996).

Örgüt içindeki prosedürlerin, örgütlerin devamlılığını sağlayan davranışların öneminin artması (Şayir, 2015, s.28) ile 1980’li yıllardan sonra örgütsel vatandaşlık kavramı çalışmalara konu olmuştur (Çetin, 2011). 1930’larda Chester Barnard tarafından örgütsel vatandaşlık kavramı ele alınmıştır. Barnard (1938) çalışmasında, örgütlerin varlıklarının devamlılığını sağlayabilmesi adına çalışanlar arasındaki hiyerarşinin getirdiği olması gereken rol davranışlarının dışında fazladan rol davranışları göstermesidir. Katz (1964) ‘da örgüt içinde çalışanların birbirine yardım etmeleri ve koordinasyonun sağlanmasının örgüt işleyişine olumlu yönde katkı sağladığını belirtmiştir. Ayrıca Katz (1964) yapmış olduğu çalışmasında örgütlerin devamlılığını sağlayabilmesi için ilk önce işe giren kişilerin örgüte girme ve burada

kalmaya teşvik edilmesi, sonra işini kaybetme korkusu olmadan ve güven içinde görevlerini yerine getirebilmesi ve son olarak örgüte katkı sağlayacak yenilikleri kendiliğinden yapması olarak üç etmenden bahsetmiştir. Katz ve Kahn (1978) yaptıkları çalışma sonucunda çalışanların kendilerine daha önceden tanımlanmış olan rol model davranışları yapmakla kalmayıp, yenilik getirecek her türlü rol model davranışı yapmak için de istekli olmaları gerektiğini belirtmişlerdir (Çetin, 2015, s.5).

Smith, Organ ve Near (1983) örgütsel vatandaşlık kavramını, örgütte çalışan kişilerin birbirlerine yardımcı olma ve örgütlerine destek olma gibi gönüllülük esasına dayanan davranışları ifade ettiğini belirterek ilk olarak ortaya çıkarmışlardır. Uslu'nun (2012) aktardığına göre Smith, Organ ve Near 1983 yılında yayınladıkları "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents" isimli çalışmalarında bu kavrama yer vermişlerdir.

Organ (1988) ise örgütsel vatandaşlık davranışını terfi ve ödül sürecine dahil olamayacak davranışlar olarak kabul etmekte ve bu davranışları sadece fazladan rol davranışlar olarak görmektedir. Bu bakış açısına göre vatandaşlık davranışlarının sadece gönüllülük esasına dayalı olarak yapılan davranışlar olarak görülmesi, bu davranışları iş gerekliliklerinin bir parçası olmaktan çıkarmaktadır (Çetin, 2011, s.7).

Graham (1991) araştırmacıların örgütsel vatandaşlık davranışının açıklanmasında, kişilerin örgütün performansını artırma amaçlı çalışanların kendi istekleri doğrultusunda ve örgüte katkı sağlama amaçlı sergiledikleri davranışlar olmak üzere iki kritere odaklandıklarını belirtmiştir. İlk kriter ile ilgilenen araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışını örgütün işlevsel olan ve kişilerin gönüllülük esasına dayalı olarak yapılan davranışlar olarak benimsenmesini ve iş performansından ayrı olarak tutulması gerektiğini savunmuşlardır (Çetin, 2011, s.8).

Graham (1991) ise bu görüşe karşı olarak rol davranışlar ile fazladan üstlenilen rol davranışların ayrımını yapmanın araştırmacıları güç duruma soktuğunu ifade etmektedir. Graham (1991), örgütsel vatandaşlık davranışını örgüte sağlanan olumlu katkı ve örgütte çalışan tüm bireylerin bireysel davranışlarını içeren tamamlayıcı bir kavram olarak ele almıştır. Bu sayede, iş performansı, örgüt için önemli olan fazladan rol davranışları ve örgütsel katılım davranışlarını da içine alarak kavram genişlemektedir (Çetin, 2011, s.9).

Buna göre vatandaşlık kavramı hem bir yere ait olma durumunu hem de hak ve sorumlulukları beraberinde getirmektedir. Bir yere ait olma durumu beraberinde kişiler arası ilişkileri de zorunlu kılmaktadır. Karşılıklı ilişkiler hak ve sorumlulukların da etkisi altında yer almaktadır. İlişkisel bağlar, Rousseau (1989)'ya göre iki açıdan ele alınmaktadır. Bir yanda yazılı ifadeler, sözleşmeye dayalı, birbirini zorlayan ilişkiler diğer tarafta ise, güvene dayalı ve duygusal ilişkiler yer almaktadır. Zorlayan ilişkilerde kişiler birbirleri ile başkaları tarafından konulan şartlara istemeyerek uymak durumunda kalırlar. Bu tarz ilişki sisteminin kölelik dönemine kadar uzandığı görülmektedir. Burada kişilerin görevleri ve hakları bir başkası tarafından konulmuş ve kısıtlanmıştır. Kişilerin inisiyatif almalarına izin verilemez. Güvene dayalı ilişkilerde ise yaşanabilecek zor durumlar karşısında kişilerin birbirine duyduğu güven sayesinde ortaya çıkacak olan enerji önemli bir rol oynamaktadır (Çetin, 2011, s.10).

Diğer bir kavram olan haklar ise kişilerin bir yerin üyesi olması durumunda açığa çıkmaktadır. Adalet kavramı ile yakından ilişkilidir. Rousseau ve Anton (1988) vatandaşların bazılarının fazla ya da bazılarının az hakka sahip olmalarının aralarındaki ilişkiyi etkilediğini belirtmiştir. Graham (1991) ise kişilerin bağlı buldukları örgütte sivil, politik ve sosyal olmak üzere üç tür hakka sahip olduklarından söz etmektedir. Sivil haklar kişilerin insan kaynakları konusu içine giren (işe alma, performans değerlendirme süreci, kariyer planlaması vb.) hakları, politik haklar kişilerin örgütün belirlediği hedefler ulaşmak için aldıkları kararlara katılabilme ve sosyal hakları ise eğitim, ekonomik yarar (sigorta, tazminat vb.) ve sosyal statüyü içeren haklardır (Çetin, 2011, s11).

Vatandaşlık sorumlulukları ise, itaat, bağlılık ve katılım olmak üzere üç biçimde ortaya çıkmaktadır. İtaat, örgütün koymuş olduğu prosedür, kural ve yönetmeliklerine uyma ve buna uymak için istekli olmayı ifade etmektedir. Bağlılık ise kişinin kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarının gerisinde tutarak örgütü destekleme olarak görülmektedir. Üçüncü sorumluluk olan katılım ise, çalışanların örgütün tüm faaliyetlerine aktif bir biçimde katılma istekliliğini ifade etmektedir. Van Dyne ve arkadaşları (1994) ise; katılımın örgüt işlerine aktif olarak katılmayı ifade eden sosyal katılımcılık, örgüte yenilikler getirip diğer çalışanları da bu yönde teşvik eden savunmacı katılımcılık ve en son olarak da çalışanların iş yerinde istenilen

standartların dışında da katkı sağlaması (mesaiye kalma vb.) olan fonksiyonel katılımcılık adı altında üç boyutunun olduğunu ifade etmişlerdir (Çetin, 2011, s11-12).

Örgüt içindeki rol davranışların, ekstra rol davranışlardan keskin bir biçimde ayırmanın mümkün olmayacağını belirten Morrison (1994), kişilerin vatandaşlık davranışlarını örgüt içi rol davranışlarının bir parçası olarak görmeleri gerektiğini öne sürmüştür. Bu görüşten hareketle, vatandaşlık davranışlarını gönüllülük esaslı ve ödüllendirilmeyen davranışlar olarak sınırlamanın yanlışlığı ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2011, s.12).

Organ (1997), örgütsel vatandaşlık davranışlarını, örgütün içinde bulunduğu hem sosyal hem de psikolojik çevreye katkı sağlayan hem de örgütün belirlediği hedeflere ulaşması için çalışanların bireysel ve şahsi iş davranışları olarak görmektedir (Alanoğlu, 2014, s.44). Bu davranışlar çalışanların problemlerini çözebilmelerinde yardımcı ve gönüllü olarak destek olmaktadır (Podsakoff, Scott, Paine & Bachrach, 2000).

Baron (2000), örgütsel vatandaşlık davranışını, örgüt üyelerinin gönüllülük esası ile gerçekleştirmeleri beklenen, birinci türü örgütün hedeflerine etkin bir şekilde katılım ve katkı, ikinci türü ise örgütün her türlü uygulama ve hedeflerine zarar verebilecek davranışlardan kaçınma olarak açıklamaktadır. Birinci türde çalışanlar etkin, üretken ve aktifken, ikinci türde ise sadece örgüte zarar vermekten kaçınma davranışları şeklinde ortaya çıkmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006, s.85).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına örgüt tarafından ödül sistemi ile önem verilmemesine ve takip edilememesine rağmen, örgüte uzun süreli bağlılığı ve gerekli olan uyum değişimi sağlayan olumlu davranışlardır. Çalışanların örgüt içinde birbirlerine destek olmaları, örgütün gelişimini ön plana çıkaracak davranışların desteklendiği ve zarar veren davranışların ise kişilerin birbirlerini uyararak engellenmeye çalışıldığı örgütlerde hem bireysel hem de örgüt performansında yüksek bir artış olması sonucunu doğurmaktadır (Alanoğlu, 2014, s.44).

Borman ve arkadaşları (2001) örgütsel vatandaşlık davranışının yapısına yönelik yaptıkları çalışmada örgüt çalışanlarının birbirlerine gösterdikleri yardım etme davranışı olan kişisel destek, örgüt hedeflerini ön planda tutarak yenilikler getirme davranışı olan örgütsel destek ve kişisel kaynak ve çabanın kullanıldığı davranış biçimi

olan vicdani insiyatif olmak üzere üç boyutu olduğunu öne sürmektedirler (Çetin, 2011, s.16).

Örgüt içinde bu davranışların ortaya çıkabilmesi için sosyal değişim, özdeşleştirme, izlenim yönetimi ve olumlu ilişkiler olmak üzere dört sürecin rol aldığı görülmektedir. Sosyal değişim örgüt içinde çalışanların birbirini tanınması ve anlamaya çalışması sürecidir. Çalışanların örgüt beklentileri ile kendi beklentilerini sürekli bir dengede tutmaya çalıştıkları bu dengenin bozulması sonucunda yönetim ile çalışanların aralarındaki sözsüz sözleşmenin de bozulacağı belirtilmektedir. Sosyal değişime göre, örgütte uygun davranışlar gösterilen çalışanların örgüte bağlılığı ve vatandaşlık davranışlarında artış görülmektedir.

Özdeşleştirme süreci ise çalışanın örgütü kendi kimliği olarak gördüğünü ve örgüte karşı gösterdiği olumlu davranışların kendi gelişimine de katkı sağladığını öne sürer. Bu sayede çalışan örgütün amaçlarını içselleştirerek vatandaşlık davranışlarını ve örgüt içindeki rol davranış performanslarını arttırmaktadır.

İzlenim yönetimi sürecinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının stratejik bir boyutu olduğunu öne sürmektedir. Bu süreç örgütte uzun yıllar çalışan bir kişinin, gelecekte örgüt içindeki konumunu geliştirme amaçlı kullanılmaktadır. Bu sayede örgütsel vatandaşlık davranışları kişinin performans davranışlarını ve özendirme fırsatını çoğaltan, etrafında bulunan kişilerin hakkında olumlu düşüncelerini sağlama amaçlı gösterilen çabalar olarak ortaya çıkmaktadır.

Dördüncü süreç olan olumlu ilişkiler kurma, örgütsel vatandaşlık davranışlarının kişilerin sosyal ilişkilerini geliştirebilmeleri amaçlı olduğunu belirtmektedir. Kişiler örgüt içinde söz sahibi olma, güç edinebilme ve örgütün içinde ilişki geliştirebilme gibi sosyal amaçlı olarak diğer kişiler ile ilişki kurmak istemektedirler. Bu istek kişilerin diğerlerine yardım etme davranışı olarak ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2011, s.16-17-18).

Sonuç olarak literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının nasıl ortaya çıktığı, temelini oluşturan davranış biçimleri incelenerek davranışın açıklaması yapılmaya çalışılmıştır. Araştırmacılar aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışının çeşitli boyutları olduğunu da belirtmişlerdir. Çalışmanın bu bölümünde vatandaşlık

davranışını oluşturan boyutlar ve bu boyutları oluşturan özelliklerin neler olduğu açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2.2 Örgütsel vatandaşlık ile benzer nitelikte olan davranışlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı performans değerlendirmede dikkate alınmayan, uzun dönemde ise örgütün faaliyetlerini etkileyen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık gibi örgütün uzun süreli etkinliğini etkileyen benzer davranışlar vardır. Bunlar; örgütsel spontanlık, psikolojik kontratlar, rol davranışları ve prososyal örgütsel davranışlardır (Keskin, 2005, s.18).

2.2.2.1 Örgütsel spontanlık. Örgütsel spontanlık, kişinin özgür iradesi ile gönüllüğünü esas alan, rol açıklamasında yer almayan ancak örgütün hedeflerine ulaşması için desteklenen davranışlardır. İş yerinde çalışanlara karşı iyi niyetle yaklaşma, diğer çalışanlara yardımcı olma, kuruma sahip çıkıp koruma ve yapıcı öneriler sunarak gelişime katkıda bulunabilme örgütsel spontanlık davranışına örnek olarak verilebilir. Örgütsel vatandaşlık ile arasındaki en temel farklılık, örgütsel vatandaşlık davranışı formal ödüllendirme sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif ve pasif özellikte davranışlar iken, örgütsel spontanlık davranışı formal ödüllendirme sistemi tarafından dikkate alınabilen ve sadece aktif davranışlardır (Atalay, 2005, s.21).

2.2.2.2 Psikolojik kontratlar. İnsanlar bir örgüte dahil olurken maddi ve manevi anlamda bir beklenti içinde olurlar. Kişi örgüte dahil olurken ona sağlanacak ekonomik ve maddi kazançlarına dair bir sözleşme imzalarlar. Ancak yazılı olmayan bir de “psikolojik sözleşme” vardır. Psikolojik sözleşme ekonomik sözleşmeye ek olan, çalışanların örgüt içinde belirli bir görevi yapmayı ve sadakat göstermeyi içerir; bunun karşılığında da örgütten, güvenlik, saygı, statü, ekonomik beklenti ve ödüllerin de yerine getirilmesi yönünde destek beklerler (Atalay, 2005, s.21).

2.2.2.3 Rol davranışlar. Çalışanların görevlerini yaparken gösterdikleri davranışlar olarak açıklanan rol davranışları, iki çalışanın algılamalarına göre de farklılık gösterebilmektedir. Çalışanın algıladığı rol davranışı ne kadar geniş ise o kişinin örgütsel rolü algılayışı da aynı oranda fazlalaşmaktadır (Atalay, 2005, s.22).

2.2.2.4 Prososyal örgütsel davranışlar (Sosyal temelli davranışlar). Prososyal örgütsel davranış, çalışanların rollerini içinde yer aldığı örgütün faydasını düşünerek

gerçekleştirdikleri davranışlar olarak açıklanmıştır. Bu kavram ilk olarak Brief ve Motowidlo (1986) tarafından kullanılmıştır. Prososyal örgütsel davranışlar, diğer grup üyeleri ile işbirliği kurabilme, örgütün gelişimine yarar sağlayacak olan fikirler sunma, gelebilecek olası tehlikelere karşı örgütü savunma vb. davranışlar olarak gözlemlenmektedir. Örgütün etkinliğini arttırabileceği gibi, kişilerin arasındaki yardımlaşmanın artmasından doğan maliyet yükselmesine bağlı olarak örgütün etkinliğini de azaltabileceğinden söz edilmektedir (Atalay, 2005, s.22)

2.2.3. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutları. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan çalışmalarda, araştırmacılar, örgütsel vatandaşlığın boyutları üzerine bir fikir birliğinde bulunamamışlardır. Bunun nedenleri olarak yapılan araştırmalarda çok sayıda vatandaşlık davranışı tanımı yapılmış ve örgütsel vatandaşlığın çok boyutlu olmasına dikkat çekilmeye çalışılmıştır (Basım ve Şeşen, 2006, s.84).

Örgütsel vatandaşlık davranışın boyutlandırmaya yönelik ilk çalışma Smith ve arkadaşları (1983) tarafından yöneticilere mülakat yöntemi ile hangi davranışların ekstra rol davranışlar olabileceğini sormuşlar ve hazırladıkları ölçek yardımıyla altında çalışanları değerlendirmelerini isteyerek yapılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda diğergamlık ve genel uyumluluk boyutu olmak üzere iki ayrı etmen elde etmişlerdir (Basım ve Şeşen, 2006, s.84). Diğergamlık, isteğe bağlı olarak gelişen ve karşısındaki bir kişiye doğrudan yardım etme davranışlarıdır. Genel uyumluluk ise, örgütün kurallarına, yönetmeliklerine ve iş yerinde zaman kullanımı gibi hususlara bağlılığı ifade etmektedir (Çetin, 2011, s.20).

Organ (1988) ise, ekstra rol davranışı tanımını geliştirmiş ve diğergamlık, vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme, sivil erdem ve centilmenlik kavramlarını da getirerek beş boyutlu bir yapı önermiştir. Beş boyutu ölçmek için bir ölçek geliştirilmiş ve araştırmacılar bu ölçeği çalışmalarında kullanmışlardır (Basım ve Şeşen, 2006, s.86). Organ (1988), Smith ve arkadaşlarının (1983) yılında yapmış oldukları çalışmalarındaki genel uyumluluk boyutunu vicdanlılık olarak adlandırmıştır. Nezaket boyutu, çalışanların aralarında çıkabilecek sorunların önlenmesi için önleyici davranışlardır. Centilmenlik ise çalışanların karşılaştıkları zor durumlarda olumlu ruh hallerini devam ettirebilme davranışlardır. Sivil erdem ise örgütün yönetim boyutuna

yapılan olumlu katkılardır. Organ (1997) daha sonra yapmış olduğu çalışmasında bu beş boyutu diğergamlık, nezaket ve vicdanlılık olmak üzere üç boyuta indirgemıştır (Çetin, 2011, s.20).

Graham (1991) örgütsel vatandaşlık boyutunu, uyum, sadakat ve katılım olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Uyum boyutu, sorumluluğunun bilincinde olan kişilerin var olan otoriteyi tanıyarak buna uymasdır. Sadakat, kişilerin var oldukları toplumu koruma ve ilerleme göstermesi için çaba sarf etmesidir. Katılım ise, kişinin bulunduğu örgütün var oluş sürecini etkileyecek bilgilere sahip olma, kişilerin kendini kontrol edebilmelerine destek olma ve diğerk çalışanları örgüte yarar sağlayacak davranışları sergilemeleri konusunda teşvik etme, davranışlarını içerir (Polat, 2007, s.63).

Williams ve Anderson (1991), yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışlarını bireysel ve örgüte yönelik olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı kişinin doğrudan gösterdiği faydalı davranışlar olarak tanımlanırken; örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün tamamına fayda sağlayan davranışlar olarak tanımlanmıştır (Alanoğlu, 2014, s.48). Aynı zamanda kişiler arası yardım, bireysel girişim, sadık propagandacılık, kişisel gayret ve rol yapmama davranışları olmak üzere beş boyuttan bahsetmekte ve bu davranışların belli bir sırada ortaya çıktığını belirtmektedir (Polat, 2007, s.63).

Van Dyne ve diğerkleri (1994), örgütsel vatandaşlık davranışını, sosyal katılım, bağlılık, itaat ve fonksiyonel katılım olarak dört boyutta ele almaktadırlar (Çetin, 2011, s.21).

Podsakoff ve arkadaşları (2000), alan yazında örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik yapılan 30'dan fazla davranışı gruplayarak yedi genel başlığa indirgemişlerdir. Bu davranışlar: yardım etme, centilmenlik, örgütsel bağlılık, örgütsel uyumluluk, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kişisel gelişim.

Yardım etme davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Yardım etme davranışları, kişilerin örgüt içinde birbirlerine gönüllü olarak yardım etmeleri ve problemlerin oluşmasına engel olma davranışlarını içerir. Gönüllü davranışlar arabuluculuk, kişilerarası yardım gibi boyutlarla benzeşirken, iş ile alakalı problemlerin oluşmasını engelleme davranışları ise nezaket davranışı ile benzeşmektedir. Centilmenlik davranışları, ortaya çıkan zorluklara ve

zahmetli işlere kendi istekleri doğrultusunda katlanma davranışı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık davranışları, örgütün baştan belirlediği hedeflerine ulaşılırken her türlü durumda örgütün savunulması ve korunması davranışlarını içerir. Örgütsel uyumluluk davranışları, örgütün koymuş olduğu kuralları, yönetmelikleri ve prosedürleri hem takip etmeyi hem de içselleştirmeyi ifade etmektedir. Bireysel inisiyatif davranışları, gönüllülük esasına dayanan ve kişilerin örgütün yararına olan tüm yenilikçi ve yaratıcı davranışlarını içermektedir. Sivil erdem davranışları, örgüte bağlılığın üst seviyede olduğu, yönetime aktif katılımı, örgüt içinde yaşanan değişimlere ayak uydurabilmeyi, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının ötesinde görmeyi ifade etmektedir. Kişisel gelişim davranışları, örgüt çalışanlarının kendi gelişimleri için gönüllülük esasıyla bilgilerini ve kabiliyetlerini artırma davranışlarıdır. Burada çalışanlar örgüte daha çok katkı sağlayabilmeyi hedeflemektedirler. Bu amaç doğrultusunda kendi alanlarındaki gelişimleri yakından takip etme, yeni becerileri edinme ve gelişimlerine yönelik eğitim kurslarına katılmayı içermektedir (Çetin, 2011, s.23-24).

Farh ve diğerleri (2004), diğer tüm bakış açılarını dikkate alarak dokuz boyut içeren bir görüş ortaya koymuşlardır. Bu boyutlar: diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket, sivil erdem, fonksiyonel katılım, savunmacı katılım, itaat ve dile getirme. Bunların içinde öne çıkan bazı tanımlamalar **Tablo-8'** de verilmiştir.

Tablo 8:

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları

Boyut	Tanımı	Kaynak
Diğergamlık	Örgüt ile bağlantılı yapılacak olan iş, görev veya ortaya çıkan problemlerde isteğe bağlı olarak belli bir kişiye yapılan yardım etme davranışıdır.	<ul style="list-style-type: none"> • Smith ve diğerleri, 1983; • Organ, 1988; • Podsakoff ve diğerleri, 1990; • Van Dyne ve Lepine, 1998; (yardım etme benzer boyut olarak yer almaktadır). • Graham, 1991; Moorman ve Blakely, 1995 (kişilerarası yardım etme benzer boyut olarak yer almaktadır).

Tablo 8 (devam)

Vicdanlılık	Örgütün belirlemiş olduğu rol davranışlardan daha fazlasını gönüllülük esası ile yapılması davranışlarıdır. Mola zamanları, kurallara ve prosedürlere uyma gibi alanlarda kendini göstermektedir.	<ul style="list-style-type: none"> • Smith ve diğerleri, 1983; • Organ, 1988; • Podsakoff ve diğerleri, 1990; • Van Dyne ve diğerleri, 1994 <p>Graham, 1991; Moorman ve Blakely, 1995 (itaat etme ve kişisel endüstri benzer boyut olarak yer almaktadır).</p>
Centilmenlik	Örgüte yönelik yakınma ve şikayet etme durumlarından kaçınma davranışlarıdır.	<ul style="list-style-type: none"> • Organ, 1988; • Podsakoff ve diğerleri, 1990;
Nezaket	İş ile ilgili ortaya çıkabilecek ya da çıkan problemleri engelleme amaçlı kişisel davranışlardır.	<ul style="list-style-type: none"> • Organ, 1988; • Podsakoff ve diğerleri, 1990;
Sivil Erdem	Örgüt ve çalışanlarının hepsine yönelik, kişinin sorumluluk anlayışıyla yaptığı davranışlarıdır.	<ul style="list-style-type: none"> • Organ, 1988; • Podsakoff ve diğerleri, 1990;
Fonksiyonel Katılım	Örgüt içi faaliyetlerde kişilerin diğerlerine değil kendilerine odaklanıp, gösterdikleri davranış şekilleridir.	<ul style="list-style-type: none"> • Van Dyne ve diğerleri, 1994

Tablo 8 (devam)

Savunmacı Katılım	Örgütte içindeki diğer çalışanları hedef alan bir davranış şeklidir. Sessiz olanları aktif olmalarına yardım etme vb. davranışlardır.	<ul style="list-style-type: none"> • Van Dyne ve diğerleri, 1994 • Graham, 1991; Moorman ve Blakely, 1995 (kişisel inisiyatif benzer boyut olarak yer almaktadır).
İtaat	Örgütün çıkarlarını desteklemek ve örgüte sadakat gösterme davranışlarını içermektedir.	<ul style="list-style-type: none"> • Graham, 1991; Moorman ve Blakely, 1995 (itaati abartma benzer boyut olarak yer almaktadır).
Dile Getirme	Eleştirmenin yanı sıra geliştirmeyi de hedef alan sorgulayıcı davranış şeklidir.	<ul style="list-style-type: none"> • Van Dyne ve diğerleri, 1995

Kaynak: Farh ve diğerleri (2004); akt. Çetin (2011, s. 25- 26)

Literatürde örgütsel vatandaşlık tanımını yapmak için çok sayıda çalışma yapıldığı, farklı isimlendirmeler ile yapının açıklanmaya çalışıldığı ve farklı boyutlarda birçok vatandaşlık davranışlarının bulunduğu gözlemlenmektedir. Buna karşın Organ (1988)'in yapmış olduğu boyutlandırma çalışması araştırmacılar tarafından kabul görmektedir. Organ (1988)'in yapmış olduğu bu boyutlandırma çalışmasının geniş kabul görmesi üç nedene bağlıdır. Birinci neden bu beş boyutun uzun zamandır araştırmacılar tarafından kullanılıyor ve bu boyutlandırma ile birçok araştırmanın yapılmış olmasıdır. İkinci neden bu beş boyutlu yapının örgütsel vatandaşlık davranışını geniş bir şekilde açıklaması ve yapının psikometrik özelliklerinin güçlülüğünden dolayı daha iyi sonuçlar vermesidir. Üçüncü neden olarak kişilerin davranışlarına odaklanan bu yapının, örgütler ve farklı durumlar için yapılan uzun süreli çalışmalar için de geçerli olduğu kabul edilmiştir (Çetin, 2011, s.27).

Organ (1988)'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışı beş boyut olarak tanımlanmıştır (Polat, 2007, s.68). Pek çok araştırmacının kabul ettiği bu sınıflama bu çalışmada da kullanılmıştır. Bunlar:

1. Yardımlaşma (Altruism)
2. Nezaket (Courtesy)

3. Vicdanlılık (Conscientiousness)
4. Centilmenlik (Sportmanship)
5. Sivil erdem (Civic Virtue)

2.2.3.1 Yardımlaşma (Altruism, helping behavior). Literatürde, yardımsever davranış olarak da tanımlanan yardımlaşma davranışları genel olarak iki temel boyutu içermektedir. Birinci boyutu örgüt içinde çalışanların gönüllü olarak diğer çalışanlara yardım etme isteğidir. İkinci boyutu ise, çalışanların örgütün içinde oluşabilecek problemleri önceden engelleme amaçlı etrafındakilere gösterdikleri gönüllü davranışlarıdır. Bir yandan işe yeni başlayanlara diğer çalışanların yardım etmelerini ve performanslarını artırma destekli davranışlar olarak da görülmektedir (Çetin, 2011, s.30). burada destekleyici davranışın örgütle alakalı olması, davranışın özverili olması boyutunu da içermektedir. Özverili davranışlar örgüt içindeki kişilerin arasında işbirliğine yönelik davranışların gelişmesine katkı sağlamaktadır (Demir, 2014, s. 33). Yardımlaşma davranışı bireysel bir davranış şekli olmasına rağmen örgüte de fayda sağlamaktadır (Şayir, 2015, s.36).

Yardımlaşma davranışı kısaca, çalışanların bağlı oldukları örgütün çıkarlarını gözeterek, birbirlerine destek olmalarını, iş ile ilgili birbirlerinin iş yükünü taşıma konusunda gönüllü olmalarını içermektedir. Bu sayede kişiler arası çatışmalar ve gerginlikler en aza inerek örgüt içinde yardımlaşma artmakta, kişiler birbirleriyle iyi ilişkiler kurarak örgüte bağlılıkları artmaktadır (Demir, 2014, s. 34).

Yardımlaşma davranış gösteren kişiler, örgüt içi problemlerin çıkmasına engel olurken bir yandan da iş arkadaşlarını rahatlatan ve destekleyen davranışları da sergilemektedirler. İşbaşı (2000, s.27)'na göre yardımlaşma davranışı ve vicdanlılık boyutu arasında; yardımlaşma davranışında belirli bir kişiye yardım etme, vicdanlılık davranışında ise örgütün bütününe yarar sağlama davranışı olmak üzere önemli bir farklılık vardır (Şayir, 2015, s.36).

Çetin (2011, s.30)'in aktardığına göre, yardımlaşma davranışında cinsiyet farklılığının olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre kadınların erkeklere oranla daha fazla yardımlaşma davranışı gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

2.2.3.2 Nezaket (Courtesy). Nezaket örgütün içinde bir problemin oluşmasına engel olma veya problemi azaltmaya yönelik davranışlar sergileme biçimlerinden

oluşmaktadır. Nezaket davranışı kişinin davranışlarından diğer çalışanların görevlerini nasıl etkileyebileceğini düşünme ve diğer çalışanlara problem yaratmaktan kaçınma olarak ortaya çıkmaktadır.

Nezaket davranışları diğer çalışanların görevlerini etkileyecek davranışlarda bulunmadan önce yapacakları konusunda haber verme davranışını içermektedir. Bu açıdan bakıldığında örgüt içinde işlerin zamanında yapılması ve problemlerin önlenmesinde önemli rol oynamasından ötürü geleceğe odaklı davranışlardır (Çetin, 2011, s.31).

Kamer (2001, s.1)'in aktardığına göre nezaket davranışı, örgüt içinde görevler konusunda kişilerin önceden haberdar olmasını sağlayarak, bireysel yapılacak işlerin programlanmasını, işlerin kolaylıkla yürümesini ve tutarlılığı koruyarak anlaşmazlıkları önlemektedir (Şayir, 2015, s. 37).

Nezaket ve yardımlaşma davranışı arasındaki fark ise; yardımlaşma davranışında bir sorun ortaya çıktıktan sonra yardım etme söz konusu iken, nezaket davranışında sorun ortada yokken onu önleyecek davranışlarda bulunmadır (Şayir, 2015, s. 37).

2.2.3.3 Vicdanlılık (Conscientiousness). Vicdanlılık, kişilerin beklenenden daha fazlasını yapmaları olarak ifade edilmektedir. İşe zamanında gelme, devamlılık, iş yerinde zamanını etkin kullanma, dakiklik, dinlenme zamanlarını etkin kullanma gibi davranışları içermektedir (Keskin, 2005, s. 24). Bir çalışanın önemsiz hastalıklarında işe gelmemesi, özel hayatından kaynaklı sorunlar nedeni ile işe bir süre devam edememesi ve kullanmadığı kişisel izinlerini kullanması gibi durumlar sık olmadığı sürece yöneticiler tarafından ılımlı karşılanmaktadır (Baykal, 2013, s.46). Vicdanlılık öz disiplin kavramı ile birlikte açıklanmaktadır. Öz disiplin kavramı olarak kişinin düzenli olması, disiplinli olması, organize olabilmesi, güven duygusunu karşısına verebilmesi ve başarmaya konusunda istekli olmasını içermektedir. Bu açıdan vicdanlılık, çalışan kişilerin örgütün işlerinin yürütmesinde disiplinli davranmalarını, prosedür ve uygulamalara dikkat ederek itaat etmelerini, yaptıkları işi içlerinden gelerek ve benimseyerek yapmalarını ifade etmektedir. Vicdanlılık davranışının temelini kişilerin tüm bu davranışları kendi istekleriyle içselleştirmeleri oluşturmaktadır (Çetin, 2011, s. 28).

Vicdanlılık davranışlarının örgütsel vatandaşlık olarak görülmesinin nedeni, çalışanların prosedür ve yönetmeliklere uyma konusunda gönüllü davranışlarıdır. Çalışanlar hiçbir denetim olmaksızın, örgütün tüm kural ve yönetmeliklerini benimsedikleri için kurallara uymaları, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak benimsenmektedir (Baykal, 2013, s.46).

Yapılan bazı çalışmalarda yardımlaşma ve vicdanlılık davranışları birbirine benzer kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı boyut altında incelenen bu iki kavramın da ilişkisi yardım etme davranışlarını içeriyor olmasıdır. Bu iki kavram arasındaki farklılık ise yardımlaşma davranışı bireylere karşı sergilenirken, vicdanlılık davranışı örgütün bütününe kapsamaktadır (Çetin, 2011, s. 29).

2.2.3.4 Centilmenlik (Sportmanship). Sportmenlik ya da gönüllülük olarak adlandırılan centilmenlik davranışı, çalışanların örgütün içinde gerginliğe neden olabilecek davranışlardan kaçınmalarını ve olumsuzluklara rağmen örgüt için olumlu düşünmeyi ifade etmektedir. Örgütün itibarını içeride ve dışarıda savunmayı da kapsamaktadır. Örgütün sorunlu dönemlerinde çalışanların şikayet etmemeleri, örgütleri için olumlu düşünceler beslemeleri centilmenlik boyutu içinde yer almaktadır (Polat, 2007, s. 73).

Centilmenlik boyutu düşük olan çalışanlar iş yerinde zamanlarının büyük bir bölümünü şikayet ederek ve diğer çalışanların açıklarını arayarak geçirirler. Olaylara olumsuz bakış açısıyla yaklaşır (Alanoğlu, 2014, s.49).

Bir çalışanın centilmenlik davranışlarını sergileyebilmesi için örgüte bağlılığı önemli bir etkidir. Bunun yanında olumlu kişilik özellikleri de centilmenlik boyutunda ön plana çıkmaktadır (Şayir, 2015, s.36). Yapılan çalışmalarda yardımlaşma ve centilmenlik boyutları ile örgütsel performansı destekleyen olumlu bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların yeni sorumluluk almaya istekli ve gönüllü olması çevrede meydana gelen değişimlerin örgüte adapte edilmesine katkı sağlayarak örgütsel performansın artmasına neden olacaktır (Baykal, 2013, s.49).

2.2.3.5 Sivil erdem (Civic Virtue). Örgütsel vatandaşlığın Graham'ın (1991) söylediklerinden ortaya çıkan sorumluluklar ile alakalı boyutudur. Kişinin bütün olarak yüksek düzeyde örgüte bağlılığını ve ilgisini ifade etmektedir. Örgütün çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarının üzerinde tutmaya özen göstermek, örgütün

önündeki olanak ve tehditleri görmek ve örgütün yönetimine katkı sağlama gibi faaliyetler bu boyutun içinde yer almaktadır (Baykal, 2013, s.48).

Sivil erdem örgütün politik yaşamına katılım göstermeye dönük etkinliklerdir (Baykal, 2013, s.48). Bu davranışta bireysel bir inisiyatif söz konusudur ve örgütün toplantılarında düzenli yer almak, değişimlere ve gelişimlere ayak uydurmaya çalışmak, tartışmalara aktif katılmak, örgütün içinde yer alan değişimleri yakında izleyerek diğer iş arkadaşlarının da bu değişime ayak uydurabilmeleri için destek olmak, örgüt ile ilgili düşünmek gibi davranışlar sivil erdem boyutunda yer almaktadır (Polat, 2007, s.75).

2.2.4 Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler. Kişilerin göstermiş olduğu davranışları şekillendiren önemli etkenlerden birinin de kültür olduğu görülmüştür. Kültürel farklılıklar ise bizlere hangi davranışların kabul gördüğünü hangilerinin ise istenmeyen ve dolayısı ile kabul görmeyen davranışlar olduğunu ayırt etmemizde belirleyicidir. Aynı durum örgüt içerisinde de yer almaktadır. Örgüt içinde bir davranışın ekstra rol davranışı mı yoksa beklene rol davranışı mı olduğunun ayırt edilmesindeki etmenlerden biri de kişilerin geldikleri kültürlerin birbirinden farklı olmasıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün fonksiyonlarını arttırmaya yönelik davranışlardır. Kişinin davranışları göstermesinde veya bu davranışlardan kaçınmasında bireysel ve örgütsel faktörlerin varlığı söz konusudur. Süreç içinde örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye çalışan örgüt çalışanlarını etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır (Alanoğlu, 2014, s. 50). Bu faktörler örgüte bağlılık, bireylerin ruhsal durumları, kişilik özellikleri, işe karşı tutumları, iş tatmini, örgütsel adalet, ihtiyaçlar, işin özellikleri, liderin özellikleri, kıdem ve hiyerarşik düzey, örgütün özellikleri, örgütsel vizyon ve kişi ile örgütün bütünleşmesidir (Alğan, 2011, s.14).

Özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutları bulunan örgütsel bağlılık bireyin örgütle bütünleşmesini ve hedefleri içselleştirmesini sağladığı için örgütsel vatandaşlık davranışına neden olduğu açıklanmıştır. Özdeşleşme alt boyutu bireyi, diğer kişiler ile kendini yakın hissetmesine neden olurken, içselleştirme boyutu ise

örgütün değerleri ve hedeflerini kendi değer ve hedefleri ile bütünleştirmesini ifade etmektedir.

Bireylerin olumlu ruhsal özelliklere sahip olduklarında örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri hem de centilmenlik davranışlarında da artma olduğu saptanmıştır. Yapılan çalışmalar aynı zamanda kişilerin belirli zaman aralığındaki olumlu duygusal durumlarının onların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine sebep olduğunu göstermiştir. İyi bir ruh haline sahip bir çalışan yaşadığı olumlu deneyimlerini hatırlamakta ve buna bağlı olarak da örgüt içinde örgütsel vatandaşlık davranışı daha fazla göstermektedir. Bu da çevresindeki diğer çalışanlara ve yaşanan olaylara karşı olumlu bir tutum içerisinde olmasına neden olacaktır (Alęan, 2011, s.15).

Smith, Organ ve Near (1988)'a göre dış çevrelere ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı olan dışa dönük kişiler bu özelliklerinden ötürü daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Bunun aksi olan içe dönük kişiler ise, içinde yaşadıkları ve kendileri ile ilgili olan endişeleriyle çok fazla meşgul olmalarından ötürü örgütsel vatandaşlık davranışları gösterememektedirler.

Kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlığı etkileme ya da etkilememe durumu örgüt içindeki birimlerden insan kaynaklarının yönetim uygulamaları açısından da önemlidir. Örneğin, örgüt içindeki performans değerlendirmeleri esnasında örgütsel vatandaşlık davranışı kriter olarak konulabilir ya da işe alımlarda bu özelliği gösteren kişiler önceliğe alınabilir (Alęan, 2011, s.14).

Çetin (2011)'in aktardığına göre örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve kişilik özellikleri ile de bağlantılı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilik özelliklerinden uyumluluk ve öz disiplinin örgütsel vatandaşlık davranışını tümüyle etkilediği, dışadönüklük faktörünün de hiç etkilemediği görülmüştür. Kişisel yatkınlıkların ise örgütsel vatandaşlık davranışına dolaylı yoldan etkilerinin olduğu öne sürülmektedir. Podsakoff (2000) yapmış olduğu çalışmasında özdisiplin ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve özdisiplini yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla olduğu görülmüştür (Çetin, 2011, s.45).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde kişilerin içinde buldukları ortamın rolü büyüktür. Bu yüzden bu davranışı değerlendirirken örgütün yapısı, çalışılan bölüm, iş grubu vb. etmenleri göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Bunun yanında verilen görevin özellikleri, örgütün yapılanması ve liderlerin davranışları da örgütsel vatandaşlık davranışının açıklayıcıları olarak ön plana çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları hem durumsal faktörler hem de kültürel, ekonomik ve siyasal faktörler tarafından etkilenmektedir. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışını bir olgu olarak açıklarken bu etmenler de göz önünde bulundurulmalıdır (Çetin, 2011, s.46).

Liderin tutum ve davranışları da örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler arasında yer almaktadır. Liderin çalışanlara karşı gösterdiği birebir destek davranışı karşısında, çalışanlar diğergamlık, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarını daha fazla gösterdikleri görülmüştür. Liderlerinden destek gören çalışanların liderlerine daha fazla güvendikleri bunun sonucunda da daha üretken olmaları ve iş tatmini yaşamaları sonucu örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri belirlenmiştir (Çetin, 2011, s.43).

Ünal (2003)'ın aktardığına göre, Moorman, Niehoff ve Organ (1993)'ın yapısal ve kişilerarası boyutları birleştirerek yapmış oldukları biçimsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarından nezaket, centilmenlik ve vicdanlılık boyutu arasındaki bağlantıya yönelik araştırmalarda anlamlı ilişkiler olduğunu bulmuşlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında etkili olan faktörler yukarıda belirtilmiş ve bu davranışlar ile ilişkisi açıklanmıştır. Araştırmanın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçlarına değinilecektir.

2.2.5 Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçları. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerde özellikle takım ve grup performansının artırılmasına yönelik katkı sağlamaktadır. Grup ve takım içindeki kişilerin aralarındaki iletişime ve uyuma katkıda bulunmakta ve bu sayede yapılacak olan faaliyetlerin etkili (Çetin, 2011, s.48) ve düşük maliyetle (Polat, s.78) yapılmasını sağlamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt için müşteri memnuniyetini de arttırıcı bir boyutu bulunmaktadır. Morrison (1995)'ın yaptığı bir çalışma örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu yüksek çalışanların müşterilerin

beklentisinin ötesinde davrandığı, diğergamlık boyutu yüksek çalışanların hem iç hem de dış müşteriler ile ilgilendikleri, sivil erden boyutu yüksek çalışanların müşteri memnuniyetini göz önünde bulundurarak kaliteyi ve memnuniyeti artırma gayreti içinde oldukları ve centilmenlik ile nezaket davranışları yüksek olan çalışanların ise ilişkilerinde olumlu bir ortam yaratmaya özen gösterdikleri görülmüştür (Çetin, 2011, s.49).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının müşteri memnuniyetinin artmasının örgütün finansal sonuçları ile aynı yönde ilişkide olduğu görülmüştür (Çetin, 2011, s.50).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt içindeki etkililiği artırmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel etkililiği artırma nedenlerinden biri, çalışanlar iş arkadaşlarına yardım ederek onların hızlanmalarını ve daha üretken olabilmelerini sağlamaktadır. Çalışanlar yönetime katılarak üretime de katkıda bulunmaktadır. Daha verimli amaçlar için kaynak tasarrufunu, tecrübeli çalışanların işe yeni başlayanlara uyguladıkları oryantasyon ve eğitim sürecindeki desteğinin devam etmesi sayesinde sağlamaktadır. Grup içindeki çatışmaları nezaket boyutu ile önleyerek, çatışma yönetimi süreçleri için harcanacak olan zaman böylelikle azalmaktadır. Çalışma grupları ve takımlar arasındaki koordinasyonu sağlayıp, bu sayede sivil erdem boyutu ile örgütün toplantılarına gönüllü olarak katılım göstermesi ve etkin bir biçimde rol alması ile takım üyeleri arasındaki gayreti koordine edilmesine yardımcı olabilecek ve bu sayede grubun etkililiği ve verimliliği artabilecektir. İş çevresini daha zevkli kılarak örgütün cazibesini arttırmakta ve en iyi çalışanları örgüt içinde tutabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel performansın sürekliliğinin sağlanmasına katkıda bulunabilmektedir. Özdisiplini yüksek olan çalışanlar sürekli yüksek sonuçlar elde etmek isteyecek ve bu sayede performans değişkenliği de en aza inecektir. Son olarak vatandaşlık davranışları örgütün yaşanan değişimlere ayak uydurabilmesine katkıda bulunabilmektedir. Centilmenlik davranışına sahip bireyler yeni sorumluluklar almakta veya yeni beceriler öğrenme biçimindeki davranışlarıyla örgütün çevredeki değişimlere ayak uydurabilmesine katkıda bulunabilecektir (Çetin, 2011, s.50).

2.2.6 Eğitim kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı. Altunbaş'ın (2009) ifade ettiğine göre, eğitim örgütleri açısından bakıldığında yönetici, öğretmen ve okulla ilgisi olan tüm tarafların örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgütün hedefleri ile birlikte daha iyi analiz edilebilmektedir (Alğan, 2011, s.36).

Polat (2007)'a göre örgütsel vatandaşlık davranışları eğitim kurumları için iyi bir eğitim ortamı yaratılmasına neden olmaktadır. Öğretmenler vakitlerinin büyük bir çoğunluğunu okulda geçirir, diğer çalışanlar ile uyum içerisinde çalışır ve profesyonel bir iş ortamına önem verirler. Eğitim kurumunun hedeflerine ulaşması için sahip oldukları yetenek ve bilgilerini en üst düzeyde kullanmaya gayret gösterirler.

Göreve yeni başlayan bir öğretmenin ihtiyaçlarının giderilmesi ve tecrübe kazanabilmesi sürecinde örgütsel vatandaşlık davranışının özgeciler boyutu önem kazanmaktadır. Bu sorumluluğu alan tecrübeli öğretmen de aynı zamanda mesleki bir doyum kazanmaktadır (Tezer, 2015, s.25).

Örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutu ile işe yeni başlayan öğretmenler oryantasyon sürecinde güven, bağlılık ve iş tatmini kavramları desteklenerek öğretmenlerin zamanlarını olumlu işlere harcamaları, yaşadıkları problemleri şikayet etmeden dile getirmeleri sağlanmaktadır (Tezer, 2015, s.25).

Örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu ile öğretmenlerin işe düzenli devam etmeleri, çalışma zamanını etkin ve verimli kullanabilmeleri gibi davranışlar sayesinde akademik arttırılmasına bağlı olarak sınıf içi eğitim ve öğretim etkinliklerine ayrılan zamanın etkin kullanılması ile eğitim örgütünün etkinliğini arttırmaktadır (Alğan, 2011, s.36).

Çalışanların örgüt içinde sergilemiş oldukları davranışlardan ve aldıkları kararlardan diğer iş arkadaşlarının etkilenebileceğini düşünerek bilgilendirmesi ve ilgili kişilere bu bilgileri ulaştırması davranışı olan nezaket boyutu ile eğitim örgütlerindeki kalite artmaktadır (Alğan, 2011, s.37).

Öğretmenler aynı zamanda alanlarına yönelik yenilikleri ve mesleki yayınları takip ederek, verilen eğitim ve seminerlere katılarak, yeni yöntem ve teknikleri deneyerek bireysel ve mesleki gelişimine önem vererek örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutuna ait davranışlarda bulunurlar (Tezer, 2015, s.26).

2.2.7 Örgütsel vatandaşlık ile ilgili araştırmalar. Liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, örgütsel vatandaşlık davranışının yöneticilerin liderlik tarzından etkilenip etkilenmediğini, etkileniyorsa hangi liderlik tarzında bu etkinin daha fazla olacağını ortaya koymaya çalışmışlardır (Kalkan, 2013, s.120). Oğuz'un (2011) yapmış olduğu araştırmasında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin sahip olduğu dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yeşiltaş, paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolünü belirlemeye çalışmış ve dağıtım adaletinin sadece otokratik liderlik boyutu ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde aracılık rolü oynadığı bulunmuştur. Liderliğin diğer boyutlarından olan yardımsever liderlik ile ahlaki liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ise dağıtım adaletinin herhangi bir aracılık rolü görmediği ortaya çıkmıştır (Yeşiltaş, 2013, s.63). Aslan (2009, s.267) araştırmasında, karizmatik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bolat ve arkadaşları (2009, s.215) tarafından yapılan araştırmada ise güçlendirici lider yaklaşımı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ve pozitif bir ilişkinin olduğu da tespit edilmiştir.

Dalđın'ın (2015) yaptığı çalışmada ise örgütsel vatandaşlık davranışını en etkili şekilde açıklayan liderlik uygulamaları olarak harekete geçirmeye imkan tanımak, rol model olmak ve paylaşılmış bir vizyon oluşturmak ile ilgili liderlik uygulamaları ön plana çıkmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunu açıklamaktaki en etkili liderlik boyutunun harekete geçirmeye imkan tanımak ve rol model olmak olduğu tespit edilmiştir. Yardımseverlik davranışlarının açıklanmasında en etkili liderlik boyutunun rol model olmak ve harekete geçmeye imkan tanımak olduğu ortaya çıkmıştır. Vicdanlılık boyutunu açıklamakta ise en etkili liderlik uygulaması olarak harekete geçmeye imkan tanımak ön plana çıkmaktadır. Sivil erdem boyutunu açıklamakta en etkili liderlik uygulamaları boyutlarının paylaşılmış bir vizyon oluşturmak ve çalışanları cesaretlendirmek olduğu görülmüştür. Sportmenlik boyutunu açıklamakta en etkili liderlik uygulamaları boyutlarına bakıldığında ise harekete geçmeye imkan tanımak ve pasif istisnalarla yönetim ile ilgili liderlik uygulamalarının ön plana çıktığı görülmüştür. Dönüşümcü liderlik uygulamaları kapsamındaki liderlik uygulamalarının hem örgütsel vatandaşlık davranışı

ortalamasını hem de tek tek örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarını açıklamakta daha etkili olduğunu göstermektedir. Çalışmanın bir diğer sonucu da liderlik uygulamaları algılarının, yardımseverlik ve sivil erdem boyutlarını diğer örgütsel vatandaşlık boyutlarına kıyasla daha yüksek düzeyde açıklamasıdır (Dalgın, 2015, s.119).

Podsakoff ve arkadaşlarının (1996, s.284-285) yaptıkları çalışmada bireysel destek sağlama ile bütün örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında, vizyon oluşturma ile sportmenlik arasında ve yüksek performans bekleme ile nezaket arasında olumlu ilişkiler bulmuşlardır. Dalgın'ın (2015) aktardığına göre Settoon vd.(1996, s.219), Wayne vd. (1997, s.82) yaptıkları araştırmalarda lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının birbiri ile ilişkili olduğunu belirlemiştir. Yine Dalgın'ın (2015) aktardığına göre Hackett vd. (2003, s.219) yaptığı araştırmada lider üye etkileşimi ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir korelasyon olduğunu bulgulamıştır (Dalgın, 2015, s64).

2.3 Makyavelizm

Makyavelizm kavramı, Niccolo Machiavelli'nin (1469-1527) politika ve devlet yönetimine dair geliştirdiği ve 16. yüzyılın ikinci yarısından günümüze kadar gelen fikirleridir. 1513 yılında kaleme aldığı Prens kitabı, oluşum içerisindeki siyasi dinamikleri ve manipülatif liderlik yöntemlerini anlamak için siyasilerin ve yöneticilerin stratejik hamlelerde sıklıkla başvurdukları rehber olmuştur (McGuire, Hutchings, 2006). Machiavelli, kitabında gücü elinde tutma kavramını tamamen menfaate dayalı ve güven, dürüstlük, şeref gibi geleneksel değerlerden uzak, faydacı ve mantıklı bir yaklaşımla tartışmıştır. Savunduğu tezi yetkiyi elinde tutanlar ile bu yetkinin etkisi altında kalanları birbirinden ayıracak olan yöntemleri belirlemektir. Ona göre, mutlak bir gücün sahibi olan kararlı bir yönetici bütün zorlukları aşacaktır (Kessler, Bandelli, Spector, Nelson, Borman & Penney, 2010, s.1868–1896).

Machiavelli'nin görüşlerine göre devletin yöneticisi olan prens ya da hükümdar, kendi çıkarlarını bir yana bırakıp devletin var olması için huzurunu ve emniyetini sağlamak adına tüm yolları kullanmasını zorunlu kılmıştır. Machiavelli, insanların kendi çıkarlarını gözeterek iktidarlarını korumak adına güvenilmez, sadece kendini düşünen, kötü niyetli ve sömürücü olabilecekleri görüşünü de savunmuştur (FEHR,

Samsom & Paulhus, 1992). Bunun yanında bazen kişilerin yapmak istediklerini başarabilmeleri için karşısındakilere doğruyu söylemek yerine başka bir neden uydurmanın daha iyi olacağı görüşünü de belirtmiştir (Ural, 2003: 102).

Makyavelizm, bir bireyin hedeflerine ulaşmak için bir başka kişiyi araç olarak kullanma davranışı göstermesi şeklinde de tanımlanmaktadır (Özler, Atalay & Dirican, 2013).

Bu ifadenin kullanımı zamanla kötü niyeti, samimi olmayan davranışları içeren bir kelime olarak yaygınlaşmıştır. “Makyavelist” kavramı ise etik olmayan, hilekar, riyakarlıkla yapılan işleri anlatmak amacıyla kullanımı yaygınlaşmıştır. Günümüzde ise, Makyavelist kişisi, pratik zekalı, duygusal kontrollü ve çok yüksek başarı motivasyonu ile donatılmış olarak kabul edilmektedir (Coral & Calvete, 2000, s. 3-13).

2.3.1 Makyavelizm kavramı. Machiavelli'nin açıklamalarından dört yüz yıl sonra makyavelizm ile ilgili kuramsal ve kavramsal açıklamalar ise Christie ve Geis (1970) tarafından yapılmıştır (Ulbeği, 2006, s. 89-100). Bu araştırmacılar Machiavelli'nin iki büyük eseri Prens ve Söylevler'de geçen ahlak kurallarının günümüz toplumunda bireyler tarafından uygulanıp uygulanmadığını araştırmışlardır. Makyavelist kişiyi de kendi amacına ulaşmak için diğer insanları manipüle etmeye gayret gösteren olarak açıklamışlardır (Kessler, Bandelli, Spector, Nelson, Borman & Penney, 2010, s.1868–1896.).

Christie (1970) Machievelli'nin dünya ve insan doğası hakkındaki inançlarının ölçülebilir, bireysel ve değişkenlik gösterebilir olduğunu öne sürmüştü ve bunun için üç boyutlu bir yapı önermiştir. Temelinde insanları kontrol altında tutarak manipüle edebilme olan yapısını insanlarla karşılıklı etkileşimde kendi çıkarlarını gözetmek için taktik geliştirme, sosyal bir baskı altındayken diğer insanlara karşı sinsi bir bakış açısı geliştirme ve geleneksel ahlakı önemsememe olarak tarif etmiştir (Coral & Calvete, 2000, s. 3-13).

Hem politik hem de dini alanda lider kişilerin kendi amaçları uğruna takipçilerini nasıl yönlendirdiklerine odaklandıkları çalışmalarından sonra Makyavelizm kavramı ile ilgili birçok çalışma yapılmaya başlanmıştır (Yıldız, 2013, s.159).

Christie ve Geis'in kişilerin otoriteyi kullanma derecelerine göre göstermiş oldukları davranış ve tutum farklılıklarını temel alarak geliştirdikleri "Mach Testleri" ile makyavelizm ifadesi literatürde yerini almıştır. Bu testte yüksek skor alanlara "yüksek makyavelist" düşük skor alanlara ise "düşük makyavelist" denilmiştir (Yıldız, 2013, s.160).

2.3.2 Makyavelist kişilik özellikleri. Makyavelistler kişisel menfaatleri için etik normları düşünmeden hareket eden ve başkalarının gözünde en iyi olmaya odaklanan kişilerdir. Yüksek makyavelist olan kişilerin kişisel çıkarları için insanları ve olayları kendi çıkarlarına kullanmak adına çok iyi stratejiler geliştirdikleri ifade edilmiştir (Aziz, 2004, s.445). Kadınların uyguladıkları manipüle etme yöntemlerinin erkeklere göre farklılık gösterdiği de görülmüştür (Yıldız, 2013, s.162). Makyavelist kişilerin en çok tercih ettikleri manipülatif davranışların kendini açmak, ikna etmeye çalışmak, karşısındakinin içtenliğine değer vererek karşılıklı güven kurmak, birtakım özel duygularını paylaşmak ve göze girmek olduğunu iddia etmektedirler. Yüksek makyavelistlerin diğer insanları manipüle etmek için suçluluk duygusunu kullanabildiklerine dair çalışmalar da mevcuttur (Jones & Paulhus, 2009, s 94).

Makyavelist kişilerin motivasyonlarına yönelik 1992 yılında Fehr ve arkadaşlarının yaptığı araştırmalarda makyavelistlerin motivasyonunu soğuk bencillik ya da safi faydacılık olarak açıklamışlardır. Yüksek makyavelist olan kişilerin belirledikleri bir amaçlarının olmadığı ve tipik içten gelen bir motivasyonla hareket ettikleri belirtilmiştir. Motivasyonları ne olursa olsun (az ya da çok) makyavelist kişiler hilekar bir yol için karşısındakileri mutlaka ikna edebilirler (Jones & Paulhus, 2009, s 97).

Bu görüş makyavelist kişilerin motivasyonlarına yönelik çalışmalarda yüksek makyavelistlerin düşük makyavelistlere oranla para, güç ve rekabete daha fazla önem verdiklerini ancak aile, kendini sevme ve topluluk oluşturmaya daha az önem verdikleri belirlenmiştir (Jones & Paulhus, 2009, s 94).

Makyavelistlerin sürekli bir başarıya ve ne pahasına olursa olsun kazanmaya odaklandıkları görülmüştür. Aynı zamanda insanları manipüle etmede çok başarılı oldukları için sosyal ortamlarda diğer insanları daha iyi anladıkları tespit edilmiştir.

Makyavelist kişilerin birlikte çalışma ortamlarında bilgileri etrafındaki kişilerle rahatlıkla paylaştıkları ancak rekabetin olduğu ortamlarda ise bilgiyi tamamen kendilerine sakladıkları ve sonrasında menfaatleri için kullandıkları görülmüştür. (Jones & Paulhus, 2009, s 94).

Makyavelist kişilerin kurumsal olmayan ve rekabetin olduğu yerlerde daha başarılı olduklarına dair çalışmalar da mevcuttur. Yüksek makyavelistlerin çevrelerindeki kişilere daha fazla manipülatif davranışlar uygularken düşük makyavelistlere göre daha fazla risk alabilmektedirler. Yüksek makyavelistler bir işe girişmeden önce düşünüp sonra başlarken, düşük makyavelistler önce işe başlayıp yol üzerinde ne düşünmüş olduklarını anlamaya çalışırlar (Yıldız, 2013, s.163). Karar mekanizmasının kendilerinde olduğu, az kuralın olduğu ve kendilerini denetleyen bir üst yönetimin olmadığı kurumlarda başarılı olan yüksek makyavelistler, kurumsallaşmış kurumlarda ise düşük makyavelistlere göre daha az başarı gösterirler. Esneklikleri sınırlandırıldığında makyavelist kişilerin problem çıkarmaya başladıkları tespit edilmiştir (Jones & Paulhus, 2009, s 94).

Yüksek makyavelist olan kişilerin, sosyal etkilere karşı dayanıklı, kişisel inançlarını iyi gizleyen, tartışma anında ve içinde buldukları duruma göre kolaylıkla strateji değiştirebilen, diğer insanlar hakkında şüpheli düşünen, başkaları hakkında bilgilere duyarlı olan, ikna edici, karşılıklılık ilkesini benimsemeyen, başkalarının duymak istediklerini söyleyen ve hiçbir zaman insanlara karşı manipülatif davranışlarını belli etmeyen özellikleri olduğu görülmüştür. Bununla birlikte yüksek makyavelist kişilerin akranları tarafından lider ya da iş partneri olarak tercih edildikleri de yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Düşük makyavelistlerin ise başkalarının fikirlerine açık, inançlarına bağlı, çok çabuk doğruyu itiraf edebilen, kararlı, karşılıklı alışveriş fikrini benimseyen, stabil bir ortamda bulunmayı tercih eden, herhangi bir şeyi kendi yararına kullanma konusunda isteksiz olan ve diğer insanların hareketlerine karşı duyarlı özellikleri olduğu görülmüştür (Jones & Paulhus, 2009, s 94).

Makyavelistlerin dünya görüşü hislerine kapılmama ve tuttuğunu koparma üzerine kuruludur. Jones ve Paulhus (2009) 'a göre makyavelist kişilik özelliği gösteren insanların daha yardım merkezli meslek yerine iş merkezli meslekleri seçmektedirler. Ancak bu durumun tıp ve hemşirelik mesleklerinde geçerli

olmadığını da öne sürmüşlerdir. Jones ve Paulhus'a göre özünde yardımlaşma olan meslek gruplarında bile (hemşirelik, doktorluk gibi) makyavelist kişilik özelliği gösteren insanların para ile motive olabildikleri görülmüştür. Bazı araştırmalar ise bazı meslek gruplarının manipülatif davranışları ödüllendirdiği bu nedenle kişilerinde makyavelist davranışlar sergilemeye başladığını belirtir. Örneğin, kişi yöneticisine iş arkadaşı ile ilgili bilgi aktararak işinde başarılı olmaktadır (Jones & Paulhus, 2009, s 94).

Jones ve Paulhus'un (2009) aktardığına göre makyavelist kişilerin genellikle işlerinden memnun olmayan, kıymetlerinin bilinmediğine inanan ve kinci yapıda olduklarında ise firmalarını sabote etmeyi bile düşünebilecek noktaya gelebildiklerini belirtmişlerdir (Jones & Paulhus, 2009, s 94).

Makyavelizm ile ahlak birbirinden tamamen ayrı iki nokta olarak düşünülmektedir. Araştırmalar gösteriyor ki makyavelist kişilik özellikleri gösteren kişiler, diğer insanlar hakkında genelde negatif bir görüşe sahiplerdir. Bu kuşkucu inançları bu kişilerin önleyici saldırı şeklinde manipülatif taktikler kullanmalarına neden olabilmektedir. Yüksek makyavelist olan kişilerin başkalarının ahlaki olmayan davranışlarına karşı daha toleranslı davranmaktadırlar. Bunun yanında yüksek makyavelist olan kişilerin yetenek değerlerine önem verdikleri (başarı ve yetenek değerleri önemlidir) ifşa olma ve misilleme risklerinin az olduğu durumlarda sahtekarlık yaparken, düşük makyavelistlerin ise ahlaki değerlere önem vererek başkaları tarafından ikna edildikleri durumlarda sahtekarlık yaptıkları görülmüştür (Yıldız, 2013, s.163).

Ricks ve Fraedrich (1999)'e göre pazarlama alanında yapılan çalışmalarda yüksek makyavelist olan kişilerin yüksek satış oranı grafiğini yakalamalarına rağmen yöneticilerinin onlarla ilgili daha düşük bir onay vermeleri bir açıdan başarılyken diğer açıdan başarılı olmadıklarını göstermektedir.

Manipülatif eğilimleri olsada makyavelist kişilik özelliği gösteren kişilerin anti sosyal davranışlarının olduğu gözlemlenmektedir. Günlük yaşamlarında fazlaca yalan söyleyip, kendi finansal durumlarına zarar verebilecek her türlü bilgiyi kendilerine saklarlar. Makyavelizm ile sorumluluk arasındaki ilişki incelenirken, sahtekarlık bağlantılı davranışsal çalışmalarda apaçık ortaya çıkmaktadır. Yüksek makyavelist

kişiler ifşa olma ve misilleme risklerinin az olduğu durumlarda sahtekarlık yapabilirler. Düşük makyavelistler ise başkaları tarafından ikna edildikleri zaman sahtekarlık yapma eğilimi göstermektedirler (Jones & Paulhus, 2009, s 94).

Son zamanlarda akademik alanda yapılan çalışmalarda da sahtekarlık konusunda benzer bir yapı olduğu görülmektedir. Yüksek makyavelist olan kişilerin içgüdüsel kontrolleri onları hilekarlık yaparken bile stratejik davranmaya itmektedir. Örneğin makalede intihal yapabilirken, çoktan seçmeli testlerde kopya çekmiyorlar (Jones & Paulhus, 2009, s 94). Aynı zamanda kurum içi ilişkilerde yapılan çalışmalar sonucunda yüksek makyavelistlerin daha az yardımsever oldukları görülmüştür. Yüksek makyavelistlerde daha sık karşımıza çıkan fırsatçılık ve etik olmayan davranış örneklerinin kurum içinde çalışanlar tarafından desteklendiği hatta kurum kültürüne girip özümşenen ve beklenen davranışlar haline gelebilmektedir (Yıldız, 2013, s.168).

2.3.3 Makyavelizm ile ilgili araştırmalar. Aziz (2004), çalışanların işe devam etmemeleri ile Makyavelizm arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İki satış firması ile yaptığı çalışmada, çalışan personelin işe devam etmemesi ile Makyavelizm arasında anlamlı bir benzerlik olduğu görülmüştür.

Kasapoğlu (1992) Türkiye’deki tıp, hukuk ve veteriner fakültelerindeki ilk ve son sınıf öğrencilerinin değer tutumlarına yönelik yaptığı çalışmada tıp öğrencilerinin daha Makyavelci olduğu sonucuna varmıştır. Mach-IV ölçeğinde yer alan ifadelerin bazılarında tıp fakültesi öğrencilerinin yöneticilik pozisyonundaki kişilerden daha yüksek ortalama skoru aldıkları belirlenmiştir.

Yine Kasapoğlu’nun (1992) Ankara Büyükşehir Belediyesi içinde yaşayan hekimlerin sosyal değerlerine yönelik yapmış olduğu çalışmada ise, hekimlerin yaş, hizmette bulunduğu yıl, statü, akademik elde ettikleri ünvan arttıkça Mach-IV ortalama skorlarının azaldığı anlaşılmıştır.

Becker (2007), Makyavelizm ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile Makyavelizm arasındaki negatif yönlü ilişkinin, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile Makyavelizm arasındaki negatif ilişkiden daha da güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özler, Atalay & Dirican, 2013, 681).

Liu (2008), makyavelist eğilimlerin arttıkça kişilerden bilgi saklamanın arttığını, Makyavelizm ile bilgi paylaşım gönüllüğü arasında negatif bir ilişkinin olduğunu saptamıştır.

Makyavelizm ve etik algısı üzerine yapılan çalışmalarda Güney ve Mandacı (2009), Makyavelizm eğilimi yüksek olanların etik algılarının düşük ve aynı zamanda cinsiyet ve eğitim düzeylerine göre Makyavelist eğilimler arasında anlamlı bir farklılık olduğunu bulmuşlardır. Tang ve Chen (2008) ise para sevgisi ile Makyavelist eğilimleri ilişkilendirmişler ve bunun da etik olmayan davranışlara sebep olduğu bulgusuna ulaşmışlardır (Tang & Chen, 2008, s.1-26).

Dalton ve Radtke (2012) makyavelizmi, işyerinde yönetimle alakalı bir usulsüzlüğü dış kaynaklara duyuran muhbir açısından ele almıştır. Araştırmanın sonucunda Makyavelizm ile muhbirlik arasında negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Yine aynı araştırmanın bir diğer sonucu olarak algılanan sorumluluk ile algılanan faydadan dolayı makyavelizmin ispiyon etme üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Özler, Atalay & Dirican, 2013, s.681).

Özler, Atalay ve Dirican (2013) çalışanların makyavelist eğilimler gösterme düzeylerinin belirlenmesine yönelik yaptıkları çalışmada çalışanların makyavelist eğilimlerinin cinsiyete, eğitim düzeylerine, işletmedeki çalışma sürelerine ve görevde çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği; medeni durumlarına, yaşlarına, kendilerine bağlı çalışan sayısına ve işletmedeki pozisyonuna göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır (Özler, Atalay & Dirican, 2013, s.684).

2.4 İletişim

İnsanoğlu var olduğu günden itibaren, yaşamını sürdürebilmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için farklı alanlarda mücadele etmektedir. Bu durum insanların isteklerini, düşüncelerini, açıklamalarını bireyden bireye ya da gruba aktarma sürecini getirmiştir. Bu etkileşim sürecine iletişim denilmektedir. İletişim yaşamımızın her alanını kaplayan bir olgudur. İnsanların hayattaki başarısı kurdukları iletişim becerilerine de bağlıdır. İnsanların iyi iletişim kurabilme kabiliyetine sahip olmaları hayatlarını olumlu bir şekilde etkilemektedir.

İletişimin bir bilim dalı olarak kabul edildiği günümüzde, insanın tutum, değer, yargı, davranış ve kurallar ile ilgili birikimi sayesinde güçlü ve kendine güvenen bir birey haline gelmesi zorunluluğu yatmaktadır (Yıldız, 2013, s.139).

Dökmen (1994) ise iletişimi, bireyin bilgiyi üretmesi, ürettiği bilgiyi aktarması ve bilgiyi anlamlandırması süreci olarak belirtmiştir. Bu tanımdan yola çıkarak insanların kendilerini karşısındakine ifade etmeleri de alacakları bir ürünün fiyatını sormaları da iletişim sayılmaktadır (Sağbaş, 2013, s.10).

Öztaş (2001) iletişimi, bireyin duygularını, düşüncelerini ya da sahip olduğu bilgilerini karşı taraftaki bireylere her türlü yolla aktarması olarak ifade etmiştir (Deniz, 2003, s.12).

Yüksel ve Şahin (1997) iletişimi alan ve veren kişiler arasında duygu, düşünce, tutum ve bilgi açısından ortak bir noktada buluşmalarını sağlama olarak açıklamıştır (Deniz, 2003, s.12).

Yapılan çalışmalar sonucunda araştırmacılar iletişimi, kişisel ve toplumsal iletişim olmak üzere iki boyutta ele almıştır. İletişimin amacı boyutuna bakıldığında ise bilgiyi sağlayıcı, değerlendirici, eğitici ve inandırıcı olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır (Yıldız, 2013, s.140).

Tüm iletişim tanımlarına bakıldığında başlayabilmesi için iki kişinin olması, sırasında sembol ve kavramların aktarılıyor olması ve bir üretim sürecinin olması noktaları ortak özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişimin bir örgüt için ne kadar önemli oluşu tartışılmaz bir gerçektir. Belirli bir amaca birlikte ulaşmayı hedefleyen örgütlerin çalışanları ile sağlıklı bir iletişim içinde olması kaçınılmazdır. İletişim yoluyla çalışanlar arasındaki ilişkiler düzelebilir ya da yaşanan iletişim kazaları ile bu süreç kesintiye uğrar ve çatışmalar gözlemlenir. Çalışanların aynı zamanda yöneticileri ile iyi bir iletişim sürecinde olmaları, yöneticilerin ve çalışanların birbirlerini doğru anlamaları ve bunu sağlamak adına doğru iletişim kanallarını kullanmaları gerekmektedir (Yıldız, 2013, s.141).

Örgütlerin içinde açık iletişimin yanı sıra kapalı bir iletişim şekli de mevcuttur. Açık iletişimde söylemek istenenler ve yapılması gerekenler karşı tarafa açık bir

şekilde ifade edilir. Kapalı iletişimde ise iletilmek istenen her türlü mesaj kapalı bir şekilde verilir ya da kişinin bu mesajı anlaması beklenir (Kılıç ve Önen, 2011, s.4).

2.4.1 Johari penceresi modelinde kişisel açılım ve geri bildirim. Joseph Luft ve Harry Ingram tarafından geliştirilen ve bu kişilerin isimlerinin birleştirilmesi ile oluşan “Johari Penceresi”nde amaç, örgütlerde üyelerin aralarındaki iletişim düzeylerini ölçmek ve bu sayede bireylerarası iletişimin yapısını öğrenmektir (Uysal, 2003 s.137).

Johari Penceresi’ne göre; açık iletişimin sağlanabilmesi, bilgiye dayalı olmasına, kolay gözlemlenebilir olmasına, duygulara, düşüncelere, tutumlara, davranışlara, değerlere, kişinin içinde bulunduğu durumlara, geçmişte yaşananların şimdiki zamana etkisine, çatışmalar vb. tüm bilgilerin kapsanması sonucunda olabilir (Kılıç ve Önen, 2011, s.4).

Johari Penceresi iki ve daha fazla kişi arasındaki bilinen ve aynı zamanda paylaşılan, bilinmeyen ve aynı zamanda da paylaşılmayan iletişimi inceleyen bir yöntemdir. Bu yöntem bireylerin davranışlarını, duygularını, tercihlerini ve ihtiyaçlarını incelemektedir. Örgütlerin psikolojisinin ne boyutta olduğunu öğrenmeye yaramaktadır (Uysal, 2003 s.137).

Johari Penceresi’nde bulunan iki boyuttan birincisi kişinin kendi ile ilgili bildiklerini, diğeri ise başkalarının birey hakkında bildiklerini içermektedir. Bu iki boyutun birleştirilmesi ile dört durum ortaya çıkmaktadır:

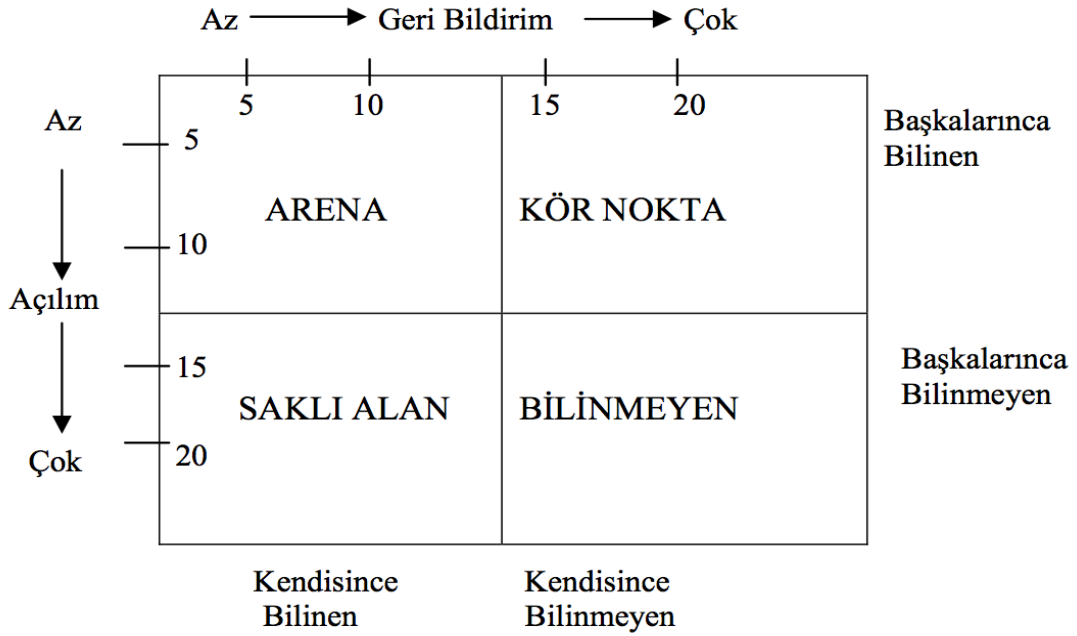
1. Açık Alan (Genel Durum): Bu alan genel olarak bireyin hem kendi ile ilgili bildiklerini hem de karşı tarafın birey ile ilgili bildiklerini kapsar. Bu alan kolay gözlemlenebilen ve kişinin kendi ile ilgili bilgileri açıklamaktan çekinmediği bilgileri içerir.

2. Kör Alan (Kuşkulu Durum): Bireyin davranışlarının yorumlanmasından yola çıkarak birey hakkında diğer kişilerin bilgi edindiği alandır. Bu alan diğer kişilerin bildiği ancak bireyin kendisinin farkında olmadığı bilgileri içermektedir.

3. Saklı Alan (Özel Durum): Bu alan bireyin karşısındaki kişilerden sakladığı, paylaşmak istemediği ve bilinçli olarak gizlediği bilgileri kapsar.

4. Belirsiz Alan (Bilinmeyen Durum): Bu alan her iki tarafından yeteri kadar bilgi sahibi olmadığı ve önemsenmeyen özelliklerin yer aldığı bilgileri kapsar (Yıldız, 2014, s.313).

2.4.2 Johari Penceresi



Şekil 1: Johari Penceresi

Modelde görüldüğü üzere kişilerarası iletişimin geliştirilebilmesi için birinci alanın olabildiğince genişletilmesi gerekmektedir. Bunu başarmak için bireyin kendini samimi bir şekilde karşısındakine açık olması yani saklı alanı daraltması gerekir. Bunun yanı sıra kişinin diğerlerinden geri bildirim almaya istekli olması; diğerlerinin kendisi ile ilgili duygu, düşünce ve yargılarının bilinmesi gerekmektedir. Bu da her iki tarafın birbirini anlama konusunda istekli olmalarını gerektirir (Yıldız, 2013, s. 143).

Kişisel açılım, kişinin iç dünyasını karşı tarafa aktarma alanıdır. Geri Bildirim ise başkalarının duygu, düşünce ve sahip oldukları bilgiyi öğrenme sürecidir. Kişiler geri bildirim sürecinden yararlanarak kör nokta bölgesinde bulunmayı engellemiş olabilir (Uysal, 2003, s.139).

Johari Penceresi kişisel farkındalık yaratmanın yanı sıra kişileri anlamak için de kullanılan bir yöntemdir. Modelde yer alan her bir alanın genişliği iletişimin farklı bir boyutunu etkilemektedir. Açık Alanın geniş olması kişiler arası ilişkilerin uyumlu ve olumlu olmasını ifade eder. Kişinin Kör Alanının genişliği kişinin hem kendi ile ilgili

olan hem de karşısındaki kişiler ile ilgili olan tüm bilgilere kendini kapatması yani kör iletişimi temsil eder. Saklı Alanın genişliği kişinin kendi ile ilgili bilgileri saklaması yani iletişimde eksiklikler olduğunu gösterir. Bilinmeyen Alanın genişliğinde ise hiçbir iletişimden söz edilemez (Yıldız, 2013, s.146).

Koçel (2001)'e göre Arena Alanı, kişisel açılım ve geri bildirim ile genişletilebilir. Kişisel açılım ve geri bildirim kişilerarası iletişimde düşünce, duygu ve güdülemeyi etkilerken dört alanın arasındaki ölçekleri ve biçimi de değiştirir. Arena Alanının genişliği bilgi alışverişinin yoğun olduğunu gösterir. Bunun sonucu da insanlar birbirlerini daha iyi anlar ve böylece daha hızlı ve daha fazla iletişime geçerler (Yıldız, 2013, s.146).

Kişisel açılım bireyin düşüncelerini, bilgisini ve duygularını karşısındaki kişilere dürüst bir şekilde aktarma biçimidir. Kişisel açılım ile karşısındaki kişilerin de açılması sonucunda daha iyi bir iletişim ortamı yaratılmaktadır. Kişisel açılım arttıkça Sahte Yüz Kadranı daralmakta ve bu sayede Arena Kadranı aşağı doğru genişlemektedir. Açılım arttıkça, Arena Kadranındaki açılım da artmaktadır. Kişisel açılımın artmasında bazı riskler de söz konusu olabilmektedir. Kişinin kendini açmasıyla örgütün içinde güvenliğin azalması, ilişkilerin bozulması gibi durumlarla karşı karşıya kalılabilmektedir.

Geri bildirim işlemi ise bireyin örgütün diğer çalışanlarından kendi ile ilgili bilgi toplama sürecidir. Bu bilgiyi alan birey dışarıdan nasıl görüldüğünü, diğerleri tarafından nasıl anlaşıldığını ve diğer kişilere davranışları ile nasıl etkilerde bulunduğunu anlar. Geri bildirim yolu ile Arena Alanı yatay doğrultuda genişlerken Kör Alanı daraltır. Bu sayede kişinin eksikliklerinin farkına varılması sağlanır, kişi bunları telafi etmeye çalışır ve daha sağlıklı bir iletişim ortamı sağlanmış olur (Yıldız, 2013, s.148).

Johari penceresinin gruplara etkisine bakıldığında küçük ve yeni gruplarda arena kadranının henüz gelişmediği ve ilişkilerin yüzeysel olduğu görülmektedir. Grupların büyümesi ve yaşanmışlıkların artması ile Arena Kadranı giderek genişlemekte ve kişiler diğerlerinin nasıl olduklarını anlamakta daha cesur ve kendilerini ifade etmekte de daha özgürdürler. Arena Kadranının genişlemesi ile Sahte Yüz Kadranı hemen daralırken, Kör Nokta Kadranının daralması daha fazla zaman almaktadır. Bunun

nedeni insanların başkaları tarafından bilinmesini istemedikleri davranışların öğrenilmesini istememe psikolojisidir (Yıldız, 2013, s.149).

Johari Penceresinde kadranlar birbirleri ile ilişkilidir. Bir kadranda yaşanan değişim diğer kadranları da etkilemektedir. Güven ilişkilerde önem arz ettiği için kişinin farkındalığının artmasında yardımcı olurken tehdit tamamen kişinin farkındalığını azaltmasına neden olmaktadır. Birinci kadranın küçük olması ilişkilerin yetersiz olduğunun göstergesidir. Bunu yanında kişilerin birbirlerinden öğrenmeleri arttıkça birinci kadran da genişlemeye başlayacaktır. Bu da diğer üç kadranın küçülmesini sağlayacaktır. Birinci kadranın geniş olması örgüt içinde daha fazla insan gücünün kullanılarak hedeflenen amaca ulaşılabileceğini gösterir (Yıldız, 2013, s.150).

Johari Penceresi SWOT analizi ve beyin fırtınası gibi tekniklere göre daha sınırlı kalmaktadır. Ancak ihtiyaç analizi yapmak için kullanılabilir. Vujnovic ve Kruckeberg (2005)'in aktardığına göre küreselleşmenin bir gereği olarak Johari Penceresinin kamu yönetiminde de kullanılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Newstrom ve Rubenfeld (1983)'e göre de kişilerin tamamen kendini yorumlamasına dayanmasından ötürü değerlendirmenin sınırlı olmasına neden olmaktadır (Yıldız, 2013, s.154).

2.4.3 Johari penceresi ile ilgili araştırmalar. Kılıç ve Önen'in (2011) öğrenen örgütlerde Johari penceresi çalışmalarında öğretmenlerin iletişimde geri bildirim verme ve iletişimde açık olma konusunda görüşleri cinsiyete göre bir farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin kendi iletişim becerilerine ilişkin algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Görev değişkeni ile Johari penceresi ölçeğinin boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin sınıf öğretmeni ya da branş öğretmeni olmalarının iletişimde açık olma ve geri bildirim verme konusunda farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Kılıç ve Önen, 2011, s.12).

Uysal'ın (2003) rol farklılaşmasının iletişime etkisi ve Johari penceresi çalışmasında üst yöneticilerin açılım ve geri bildirim puanlarının ortalaması diğer yöneticilerden daha yüksek olarak bulmuştur. Ortalamaların aşağı doğru giderek azalmasının sebebini yöneticilerin alt kademelerde duygu ve düşüncelerini sakladıklarını ve geri bildirimden yararlanmada çekimser olmaları ile açıklamıştır. Bunun da astların aralarındaki rekabetten dolayı birbirlerine güvenmemelerinden, üstlerinden çekinmelerinden ve böylece daha az yardımlaşmalarından

kaynaklanabileceğini söylemiştir. Üstlerin puanının yüksek olması açık iletişim taraftarı olduklarını gösterdiğini belirtmiştir. Astlarından gelen bilgiye değer veren, astların çaba ve fikirlerine saygı duyan bir anlayış içinde olduklarını tespit etmiştir (Uysal, 2011, s.144).

Yıldız (2013) yaptığı çalışmada geri bildirim ile kişisel farkındalık arasında aynı yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. Otantik liderlik ve kişisel açılım ile yine otantik liderlik ve geri bildirim arasında aynı yönlü ama güçlü düzeyde ilişki tespit etmiştir.

2.5 Liderlik, örgütsel vatandaşlık, Makyavelizm, kişisel açılım ve geri bildirim ilişkisi

Bu bölümde, otantik liderlik ile Makyavelizm, örgütsel vatandaşlık ve Johari Penceresinin unsurları olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirim davranışlarının ilişkileri ele alınıp, birbirleri ile olan bağlantıları değerlendirilmektedir.

2.5.1 Liderlik ile makyavelizm, makyavelist liderlik. Liderlik ve Makyavelizmin bağlantısına yönelik yapılmış olan çok az sayıda araştırmaya rastlanılmıştır. Yıldız'ın (2013, s.170) aktardığına göre Calhoon (1969, s.205), yaptığı çalışmalarında Machiavelli'nin gözlemlerine dayandırarak açıkladığı liderlik özelliklerini 20. yüzyılın yöneticileri ile karşılaştırmıştır. Machiavelli'nin Buna göre 20. yüzyıl yöneticilerinin daha çok Makyavelist tutumlar sergilediği, bunun da olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ifade etmiştir. Yine Drory ve Gluskinos (1980, s.84) yaptıkları çalışmada, makyavelist olan bir liderin bazı görevlerde esnek davranabilirken, takipçilerin üzerinde kurdukları baskıyı azaltma ve çalışanların duygularını önemseme konularının göz ardı edildiğini belirtmişlerdir. Ledeen'e (2003, s.14) göre ise gücü ve hükmetmeyi seven liderlerin daha fazlasına sahip olma isteği ile güç elde etme bağımlılığına yakalandıklarını belirtmiştir. Gücü elde etme arzusunun liderde başka bir tatmin olmama duygusunu ortaya çıkardığını bu yüzden de liderlerin her zaman her şartta yaşanabilecek her türlü değişime hazır olmaları gerektiğini verdiği Atatürk örneği ile savunmuştur. Ledeen Makyavelist Liderliğin gelecek yüzyılda iş yarayabileceğini Atatürk'ün Türkiye Cumhuriyeti'ni kurma zamanında verdiği mücadelesine dayandırarak aktarmaktadır.

Bunun yanı sıra Adair (2002, s.170), takipçilerini ince ve usta bir şekilde kandıran bir kişinin lider olmasının doğru olmadığını bu yüzden de bu görüşün Batı dünyası liderlik anlayışı için bir tehdit olduğunu savunmuştur.

Yapılan bazı araştırmalarda Makyavelist davranışlar Karizmatik Liderlik ile bağlantılı bulunmuştur (House & Howell, 1992). Makyavelizmin manipüle eden ve kendini daha büyük gören davranış biçimlerini Karizmatik Liderliğin içinde gören ve Makyavelizmi buna dayanan kişilik özelliği olarak açıklayan çalışmaları vardır (House & Howell, 1992, s.101).

Yıldız'ın (2013, s174) aktardığına göre Makyavelistler ve Karizmatik Liderler, başkalarını etkileme konusunda güçlü bir isteğe sahiptirler. İzleyicilerini etkilemekten ve grup eylemlerini yönlendirmekten büyük bir tatmin elde eden Makyavelistler ve Karizmatik Liderler, içinde buldukları grupta birer lider olarak ortaya çıkarlar. Ancak bu durum, Makyavelizm ve Karizmatik Liderliğin aynı şey olduğu anlamına gelmez.

Ancak Karizmatik Liderlerinde var olan yapıyı yeniden inşa etmek adına, kendi takipçilerini belirlenen vizyon dahilinde motive edip harekete geçirirler. Bunu yaparken uzlaşmacı olma ve ikna etme gibi yeteneklerini de kullanırlar (Yıldız, 2013, s.176).

Kişisel çıkarlarını ön planda tutan Makyavelistler durumun analizini iyi çıkarma ve rekabet ettiği ortamlarda kazanç sağlama adına avantajlı stratejiler geliştirebilirler. Bu yüzden de başka bir açıdan bakıldığında yüksek düzeyde yer alan liderlik pozisyonları için Makyavelizm artı bir değer olabilmektedir (Yıldız, 2013, s.176).

Brown ve Trevino'dan (2006, s.604) aktaran Yıldız (2013) Etik Liderlerin aksine Makyavelist Liderlerin kendi amaçları için başkalarını manipüle etmeye motive olduklarını düşünmektedirler. Bu nedenle de Makyavelizm ile Etik Liderlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu öne sürülebilir. Yine Yıldız'ın (2013, s.180) Tourigny, Dougan, Washbush ve Clements'ten (2003, s.1040) aktardığına göre çalışmasında da Makyavelist Liderlerin, her durumda uygun etik kurallar ile hareket etmeyi sevmedikleri ve ancak kendi çıkarları söz konusu ise işbirlikçi ve yapıcı bir şekilde davrandıkları belirtilmiştir.

Minett ve diğeri (2009) Makyavelist Liderlerin diğeri lider türlerine oranla daha az etik davrandıkları ve manipülasyonu kaynaklar ve iş görenler üzerinde güç kullandıkları da görülmüştür (Minett, Yaman & Denizci, 2009, s.488).

Kurumsallaşmanın az olduğu ve tek kişiye dayalı bir kültürün egemen olmadığı ortamlarda Makyavelist Liderlerin daha çok bulunabileceği ileri sürülmüştür (Yıldız, 2013, s.182). Kapla'nın (2005, s.106) yapmış olduğu araştırmada örgütte çalışan sayısının artması ile yöneticilerin göstermiş olduğu Makyavelist Liderlik tarzının giderek azaldığı bulunmuştur. Kapla (2005, s.115) yine aynı çalışmasında Makyavelist Liderliğin hem kırsal bölgelerde hem de örgüt ve mesleki kıdemi az olan yöneticilerde daha fazla görüldüğü ve eğitim düzeyi ile Makyavelist Liderlik arasında ise ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Yıldız, 2013, s.183).

Makyavelist Liderler, gelmek istedikleri yöneticilik pozisyonu için her türlü motivasyona sahip olup sosyal statüyü elde etme uğruna takipçilerine bazı etkileyici yöntemleri kullanmaktan çekinmezler. Bunun bir sonucu olarak Kişisel Açılımda bulunma taktikleri yoluyla ilişkilerini güçlendirmeye çalışırlar (Judge vd., 2009, s.870).

2.5.2 Otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık. Son yirmi yılda giderek artan çalışmalar ile örgütsel vatandaşlık davranışının nedenleri ve sonuçları arasındaki ilişkinin bireysel farklılıklar, örgütsel ve görev farklılıklarına dayandığı belirtilmiştir (Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, 2000; akt. Savur, 2013, s.41). Yapılan araştırmalarda sergilenen liderlik tarzlarının örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu ve olumsuz etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Savur, 2013, s.41).

Dönüşümcü liderler için çalışanların rolün gerektirdiği performansa ulaşmalarından çok ekstra rol davranışları göstermeleri daha fazla önemlidir. Dolayısıyla da dönüşümcü liderler, örgütsel vatandaşlık davranışların pekiştirirler (Podsakoff vd., 1990).

Otantik liderler kurum içinde göstermiş oldukları davranışlar ile açık ve adil bir çalışma ortamı sağlamaya gayret gösterdikleri görülmüştür. Bu da örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumuna ortam sağlamaktadır (Savur, 2013, s. 42).

Güven unsurunun liderin etkinliği açısından önem taşımasından ötürü bu ilişkide güvenin kurulan bağı arttırıcı bir rol üstlenmesi beklenmektedir. Liderler ile çalışanlar arasındaki dürüst ve güven üzerine kurulu ilişkinin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Mayer & Gavin, 2005; Organ, 2006; akt. Savur, 2013, s.42).

Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı ile otantik liderlik arasında daha anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing & Peterson,2008). Shapira-Lishchinsky ve Tsemach'tan (2014), 336 öğretmeni kapsayan araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile otantik liderlik algıları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Babcock-Roberson ve Strickland (2010) çalışanların liderleri hakkındaki görüşlerinin çalışanların iş ile alakalı düşünce ve davranışlarını nasıl etkilediğine yönelik bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda liderlik ile iş yükümlülüğü ve liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı tarafından 2011 yılında öğretmenlerin ÖVD sergileme düzeyleri, okul müdürlerinin dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının öğretmenlerin ÖVD sergileme düzeylerindeki ve müdür - öğretmen arasındaki lider – üye etkileşimi üzerindeki etkisi ile müdür-öğretmen etkileşiminin öğretmenlerin ÖVD sergileme düzeylerine etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, dönüştürücü liderliğin lider-üye etkileşimi ile ÖVD arasında anlamlı ve olumlu etkisi, etkileşimci liderliğin lider-üye etkileşimi ile ÖVD arasında anlamlı ve olumsuz etkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca, lider-üye etkileşiminin ÖVD üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu bulunmuştur (Çetin, Korkmaz & Çakmakçı, 2012).

2.5.3 Örgütsel vatandaşlık ve makyavelizm. Araştırmalar, örgütsel vatandaşlığın temellerinde bireysel, örgütsel, liderlik ve görev adam gibi davranışların olduğunu belirtmiştir. Liderlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin büyük olduğu yapılan araştırmalar ile kabul görmeye başlamıştır. Liderler takipçilerine desteklerini göstererek onların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine devam etmelerini sağlarlar (Leow, 2011, s.6).

Liderlerinden kişisel anlamda destek alan çalışanlar bunun karşılığı olarak değişik örgütsel vatandaşlık davranışları sergiler ve liderlerine yardımcı olmak için ekstra gayret sarf ederler. Bu davranış biçimi lider – üye davranışı olarak bilinir (Leow, 2011, s.6).

Makyavelist liderlerin çalışanlarla az iletişime girme ve davranışı desteklemek yerine manipüle etme özellikleri göz önünde bulundurulursa, Makyavelist liderlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanları desteklemeyeceğini görebiliriz. Dolaylı olarak, Makyavelizmin örgütsel vatandaşlık davranışı ile negative ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur (Leow, 2011, s.6).

Çevresel eylemler çoğunlukla isteğe bağlıdır ve açıkça ödüllendirilemezler ve bu da yüksek makyavelist kişilik özellikleri gösteren kişilere bu davranış tarzı cazip gelmemektedir. Çünkü onlar başkalarının refahından ya da örgütün iyiliğinden ziyade ilk olarak kendi çıkarlarını ve hedeflerini gözetirler. Örgütsel vatandaşlık davranışına katılsalar bile, Makyavelistler amaçlarını seçerken seçicidirler ve sonuçlarının kendi yararına olacağını düşündükleri seçenekleri seçme eğilimindedirler (Leow, 2011, s.6).

Bateman'ın (1993) tanımladığı etkileşim yapısına göre, davranış hem içsel hem de dışsal olarak kontrol edilir, bu da şu anlama gelir: oluşan bir durum insanların hareketlerine / davranışlarına bağlıdır ve insanlar duruma göre hareket eder. Dolayısıyla kişi, çevre ve davranış birbirini etkiler, liderler destekleyici olmadığında ya da değişime açık olmadıklarında, çalışanlar da yeni fikirler ortaya koymakta ya da mevcut iş ortamını geliştirmede çok da gönüllü olmazlar. Makyavelist liderler, örgütsel vatandaşlık davranışı için uygun rol model değillerdir. Dahası örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren kişilerin üzerinde olumsuz etkileri olabilir. Liderin davranışı çalışanı sosyal öğrenim süreci ile etkiler. Liderdeki değişik vatandaşlık davranışları, çalışanlardaki örgütsel vatandaşlık davranışını harekete geçirir. Ancak bu Makyavelist liderler için geçerli değildir, çünkü onlar bu tarz davranışlar göstermezler. Dolayısıyla da bu tarz liderlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri vardır (Leow, 2011, s.6).

2.5.4 Kişisel açılım ve geri bildirim ile liderlik. Örgüt içi iletişim güçlenmesi ile başındaki liderin başarılı olabileceği ve bunda liderin diğer kişiler ile iletişimine bağlı olduğu belirtilmiştir (Yıldız, 2013, s.192). Johari penceresi modelinde yer alan

dört alanı çok iyi bilen bir liderin çalışanlarının hangi alanda yer aldığına farkına varacak ve buna göre onlarla iletişime geçerek daha kolay ve etkili bir liderlik gösterebilecektir (Uysal, 2003, s.140).

Liderin etkin dinleme becerisinde ne kadar yetkin olduğuna göre örgütlerde çalışanların iş doyumları ve zaman yönetimlerinde başarılı oldukları belirtilmiştir (Uysal, 2003, s.140).

Hem örgütsel iklimin oluşmasında hem de liderin daha başarılı olmasında geri bildirim süreci ile pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş, bunda da Johari Penceresinin etkisinin olduğu belirtilmiştir (Hall, 1974, s.721).

Geri bildirim etkili ve kaliteli olmasının kişinin öğrenme sürecine olumlu bir katkı sağladığı, eksikliği sonucunda problemlerin ortaya çıktığına yönelik araştırmalar mevcuttur (Yıldız, 2013, s.193).

Kişisel Açılım, kişinin kendi iç sesi gibidir. Liderliği bütünüyle etkisi altına alır. Kişisel Açılımın iyi bir şekilde kullanılması kişinin kendi farkındalığını arttıracak ve bu sayede de liderler yapılacak olan tüm değişimlere doğru bir şekilde yön verebileceklerdir. Liderlerin aynı zamanda kendi kişisel hayatlarına yönelik hikayelerinin paylaşımı, grup üyelerinin liderlerini tanıyabilmelerine fırsat sağlamaktadır. Liderler bu sayede takipçilerinin gözünde giderek otantik liderlere dönüşmektedirler (Yıldız, 2013, s.194). Bunun bir de liderlik tarafına bakılacak olursa, liderler de kişisel açılımı kabul görme ve geçerlilik kazanma aracı olarak kullanabilirler. Bundan ötürü kişisel açılım liderliğin merkezinde yer almaktadır (Yıldız, 2013, s.195).

İş ortamında sessiz ve daha çok suskun olan kişilerin motivasyonlarının anlaşılmasında güçlük çekildiği görülmüştür. Bu kişiler diğer insanlar tarafından açık olmayan, güvenilmeyen ve iletişim kuramayan olarak bilinirler. Sürekli bir şeyler saklayan ve neden sakladıkları merak konusu olarak irdelenen bu kişiler çalışma ortamında sessizliklerini korudukları sürece lider olarak benimsenemezler. Bu yüzden de bu kişilerin etkin bir lider olma şansları neredeyse imkansızdır. Bunun tam tersi davranan yani lider olabilmek için popüler davranışları sergileyen kişilerde lider değildir; onlar ancak sadece bu anın lideri olabilirler (Yıldız, 2013, s.196).

2.5.5 Kişisel açılım ve iletişim ile makyavelizm. Kişisel açılım ile Makyavelizm üzerine yapılan araştırmalarda yüksek Makyavelizm skoru alan kadınların, düşük makyavelist skor alan kadınlara göre daha fazla kişisel açılımda buldukları, bunu da kendi çıkarları doğrultusunda manipülasyon amaçlı kullandıkları bulgulanmıştır. Başka bir çalışma ise yüksek düzeyde makyavelist olan erkeklerin daha az düzeyde makyavelist olan erkeklere oranla daha az kişisel açılımda buldukları görülmüştür. Bu çalışmanın sonucunda ise yüksek makyavelist skor elde eden kadınların kişisel açılımı sadece karşısındakileri manipüle etme taktiği olarak kullandıkları görülmüştür (Yıldız, 2013, s.199).

Yapılan bir başka çalışmada ise makyavelist kadınların kişisel açılımı bir araç ve etkileme taktiği olarak görmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Makyavelist erkeklerin ise, kişisel açılımı katılımcı olmayan bir davranış biçimi olarak kullanırken, düşük makyavelist erkeklerin ise sadece uygun düştüğü durumlarda “katılımcı görevler” için kullandıkları ortaya çıkmıştır (Yıldız, 2013, s.199).

Çalışan ve yöneticilerin Makyavelizm ve iletişim kurma davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda, astların Makyavelizm düzeyleri ve iletişim kurma isteklerinin yöneticilerin ve astların arasındaki ilişkiyi etkilediği ortaya çıkmıştır. Makyavelizm düzeyi ile astların kaçınma ve kontrol etme şeklindeki iletişim güdüleri arasında güçlü ve olumlu bir ilişki olduğu bulgusuna rastlanmıştır. Örgüt içerisinde sevilmeyen bir işin yapılması gerektiğinde ya da boş zamanlarda astlar kendi aralarında vakit geçirirken, Makyavelist kişilik özelliği gösterenler yöneticileri ile iletişime geçerek bilgi toplamaya ve onlar üzerinde etki bırakmaya çalışmaktadırlar (Yıldız, 2013, s.200).

Bölüm 3

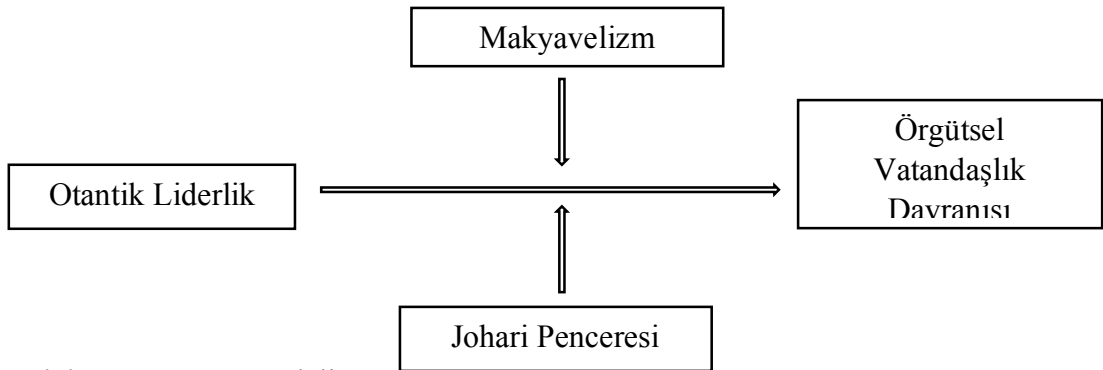
Yöntem

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmanın modeli, evren ve çalışma grubu, verilerin toplanması, veri kaynakları, veri toplama araçları, verilerin analizi ile sınırlamalar ve sınırlandırmaya ilişkin bilgiler açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada okul müdürlerinin çalışanlarca algılanan otantik liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, önceki zamanlarda ya da o anda var olan bir durumu var olduğu biçimiyle, değiştirilmeden betimleyen, tanımlamayı amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Bu modelde araştırmaya konu olan her ne ise onları değiştirme ve etkileme çabası yoktur. Bilgi edinilmek istenen şey ortadadır. Hedef o şeyi net ve doğru bir biçimde gözlemleyip belirleyebilmektir (Karasar, 1984). Tarama modelinde bilimin gözlem yapma, kaydetme, olaylar arasındaki ilişkileri tespit etme, kontrol edilen değişmez ilişkiler üzerinde genellemelere varma vardır (Yıldırım, 1966).

İlişkisel tarama modelinde varlıklar arasındaki değişimin varlığı ve derecesi korelasyon ve regrasyon tipi karşılaştırma türleri ile incelenir. Bu tarz testlerde genel olarak varlıkların birlikte değişip değişmediği test edilir. Herhangi bir değişim söz konusu olduğunda ise bunun ne tarz olduğu saptanmaya çalışılır (Karasar, 1994). Araştırmada kullanılan model aşağıdaki gibidir.



Şekil 2. Araştırma modeli.

3.2. Evren ve Katılımcılar

Araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim ve öğretim yılında Türkiye’de faaliyet gösteren İstanbul’daki MEB’e bağlı tüm özel, vakıf ve devlet okullarında görevli olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, İstanbul ilinde Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı özel, vakıf ve devlet okullarında görev yapan anketi gönüllü dolduran kolay ulaşılabılır örnekleme metodu ile 348 öğretmen oluşturmaktadır.

3.3 Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri Haziran 2016 ile Ağustos 2016 tarihleri arasında toplanmıştır. Katılımcılara hiçbir teşvikte bulunulmamıştır. Bütün katılımlar gönüllülük ilkesi ile sağlanmıştır. Anket Surveey.com’da online olarak hazırlanmıştır. Tüm katılımcılara online olarak ulaşılmış ve veriler dijital ortamda toplanmıştır. Araştırmaya katılan ve örnekleme oluşturacak olan öğretmenlerin anketi tamamlama süreleri yaklaşık 20 dakikayı bulmuştur.

3.3.1 Veri Toplama Araçları

Bu araştırmanın verileri anket aracılığı ile toplanmış olup, kullanılan anket 5 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan kademe, çalışılan okul türü, deneyim yılı, mesleki statü ve bu statüde görev aldığı yılı, bağlı olan kişi sayısı ve şu an çalıştığı kurumdaki görev yılı olmak üzere 11 demografik sorudan oluşmakta olup, ikinci bölüm kişinin liderini (bağlı bulunduğu okul müdürünü) ne kadar otantik olarak algılayıp algılamadığını ölçen “otantik liderlik” ölçeğinden; üçüncü bölüm “örgütsel vatandaşlık davranışı” ölçeğinden; dördüncü bölüm kişilerin ne kadar Makyavelist kişilik özelliği gösterdiklerini ölçen “Mach-IV” ölçeğinden ve son olarak da beşinci bölüm “Johari Penceresi” ölçeğinden oluşmaktadır.

3.3.1.1 Kişisel bilgi formu (KBF). Örneklemin demografik verilerini elde etmek amacıyla araştırmacı tarafından düzenlenen 11 sorudan oluşan kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

3.3.1.2. Otantik liderlik ölçeği (ALQ). Pozitif liderlik yaklaşımlarından otantik liderlik bileşenlerini ölçmede Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen, 16 maddelik, 4 boyutlu ve 5’li likert yapısına sahip Otantik Liderlik Ölçeğinin (The Authentic Leadership Questionnaire-ALQ) Tabak, Sığırı, Arlı ve Coşar (2010) tarafından yapılan Türkçe’ye uyarlaması kullanılmıştır.

Çeri- Booms’un (2009) çalışmasında Otantik Liderlik Ölçeği için alfa güvenilirlik katsayısı 0,901 olarak hesaplanmıştır. Gündoğdu’nun (2010) araştırmasında Kişisel Farkındalık ve Dengeli Karar Alma Davranışı boyutları için bu katsayı 0,938 olarak bulunmuştur. İlişkilerde Şeffaflık ve İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış boyutları için alfa güvenilirlik katsayısı 0,902 olarak elde edilmiştir.

Yıldız’ın (2013, s.229) aktardığına göre Northouse (2010, s.280), ALQ ölçeğini biraz değiştirerek her bir boyut için dörder soru olmak üzere toplam 16 soruluk bir ölçek önermektedir. Her soru için ise puanlamayı 1’den 5’e kadar sıralamaktadır. Buna göre her bir Otantik Liderlik boyutu için en fazla 20 en az 4 puan olmak üzere, toplamda ise 80 puan üzerinden bir hesaplama öneren Northouse (2010, s.280), 80-64 arasını çok yüksek Otantik Liderlik, 64-48 arasını yüksek Otantik Liderlik, 48-32 puan arasını düşük Otantik Liderlik ve 32 puandan aşağısını ise çok düşük Otantik Liderlik olarak varsaymaktadır.

Otantik Liderlik ölçeği “ilişkilerde şeffaflık”, “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı”, “Bilgiyi dengeli değerlendirme” ve “Öz farkındalık” boyutlarını içermektedir (bkz. Ek-A).

Walumba ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen orjinal otantik liderlik ölçeğinde; “ilişkilerde şeffaflık” boyutu 1, 2, 3, 4, 5; “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutu 6, 7, 8, 9; “bilgiyi dengeli değerlendirme” boyutu 10, 11, 12 ve “öz farkındalık” boyutu 13, 14, 15, 16 numaralı ifadelerle ölçülmektedir. Ölçekte ters kodlanmış ifade bulunmamaktadır.

Bu ifadeler ile bağlı buldukları yöneticiyi değerlendiren çalışanlar, 5 dereceli Likert tipi şeklindeki bu ölçeği puanlarken; “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklindeki seçeneklerden kendilerine en uygun olan birini işaretlemişlerdir.

Seçeneklerin puanlaması ise Şu Şekildedir:

- Hiçbir zaman = 1 puan
- Çok seyrek = 2 puan
- Ara sıra = 3 puan
- Sık sık = 4 puan
- Her zaman = 5 puan

Ölçekteki 16 ifadeden 5 tanesi İlişkilerde Şeffaflık boyutu içindir. 4'er ifade ile Kişisel Farkındalık ve İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış boyutları ölçülmektedir. 3 ifade ise Dengeli Karar Alma Davranışı boyutunu hesaplamak içindir. Böylelikle Otantik Liderlik için toplam 64 puan (16x4) zerinden de bir ölçüm yapılabilir. Bu arada, ALQ testindeki ifadelerin boyutlara göre dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 9:

Otantik Liderlik leği (ALQ) Boyutların Maddelere Göre Dağılımı

Soru No	llen Boyut	Soru No	llen Boyut
1	İlişkilerde Şeffaflık	9	İlişkilerde Şeffaflık
2	İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış	10	Kişisel Farkındalık
3	Karar Almada Dengeli Davranış	11	İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış
4	Kişisel Farkındalık	12	Kişisel Farkındalık
5	İlişkilerde Şeffaflık	13	İlişkilerde Şeffaflık
6	İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış	14	Karar Almada Dengeli Davranış

Tablo 9 (devam)

7	Kişisel Farkındalık	15	İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış
8	Karar Almada Dengeli Davranış	16	İlişkilerde Şeffaflık

Araştırmaya katılan çalışanlar, Otantik Liderlik Ölçeğini (ALQ Ölçeği), doğrudan bağlı buldukları yöneticilerini değerlendirerek cevaplamışlardır.

3.3.1.3 Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarını belirleyebilmek için Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından Organ'ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışın beş boyutuna dayalı olarak hazırladıkları ve daha sonra Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) ve Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” ile kullanılmıştır (bkz. Ek-B).

Polat (2007) alanyazında yardımlaşma ve nezaket boyutlarının birbiri ile oldukça ilgili olduğuna yönelik vurgu yapıldığını, her iki davranışın da diğerlerine yardımcı içerdiğini ifade etmektedir. Bu iki davranış arasındaki en önemli ve tek farkın ise; nezaket davranışının olumsuz durum ortaya çıkmadan önce gösterilmesi, yardımlaşma davranışının ise olumsuzluk ya da ihtiyaç durumunda gösterilmesidir (Organ, 1988; akt. Polat, 2007, s.99). Aslı 5 boyutlu olan ölçek, 4 boyutta toplanmıştır. Ölçeğin aslındaki yardımlaşma ve nezaket boyutunda yer alan maddeler bir boyutta toplanmıştır.

Polat (2007) tarafından yapılan analizde ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı .89, yardımlaşma boyutunda .86; centilmenlik boyutunda .81; vicdanlılık boyutunda .88 ve sivil erdem boyutunda ise .82 olarak bulunmuştur. Koşar ve Yalçınkaya (2013), araştırmalarında örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği yardımlaşma alt boyutu için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu $\chi^2 = 101.42$, $sd = 19$, $p = .00$, $GFI = .97$, $AGFI = .95$, $CFI = .98$, $S-RMR = .034$ ve $RMSEA = .071$ olarak; centilmenlik alt boyutu için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, $\chi^2 = 97.83$, $sd = 34$, $p = .00$,

GFI = .96, AGFI = .95, CFI = .97, SRMR = .038 ve RMSEA = .079 olarak; vicdanlılık alt boyutu için yapılan doğrulayıcı faktor analizi sonucunda, $\chi^2 = 13.89$, $sd = 2$, $p = .000$, GFI = .99, AGFI = .96, CFI = .99, S-RMR = .014 ve RMSEA = .078 olarak; sivil erdem alt boyutu için yapılan doğrulayıcı faktor analizi sonucunda, $\chi^2 = 11.01$, $sd = 2$, $p = .00$, GFI = .99, AGFI = .97, CFI = .98, S-RMR = .016 ve RMSEA = .072 olduğunu belirtmişlerdir.

Bu araştırmada yapılan güvenilirlik analizinde ise, ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı .91, boyutlara ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla yardımlaşma için .89; centilmenlik için .86; vicdanlılık için .87 ve sivil erdem için ise .83 olarak bulunmuştur.

Ölçekte örgütsel vatandaşlığa ilişkin 4 boyuttan olmak üzere 20 madde yer almaktadır. Bu alt boyutlar; yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdemdir. Ölçek beşli likert tipindedir. Bu ifadeler ile çalışanlar kendi örgütsel vatandaşlık davranışlarını değerlendirmektedirler. Çalışanlar, "Hiç Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" şeklindeki seçeneklerden kendilerine en uygun olan birini işaretlemişlerdir. Seçeneklerin puanlaması ise şu şekildedir:

- Kesinlikle Katılmıyorum = 1 puan
- Katılmıyorum = 2 puan
- Kararsızım = 3 puan
- Katılıyorum = 4 puan
- Kesinlikle Katılıyorum = 5 puan

3.3.1.4 Makyavelizm ölçeği (Mach-IV). Christie ve Geis'in (1970) Makyavelizm düzeyini tespit etmek için geliştirdikleri "Mach-IV" ölçeği Niccolo Machiavelli'nin görüşlerini desteklediği etkili manipülatörlerin karakteristik özellikleri üzerine kurulmuştur.

Yazıya geçirilen ifadeler "kişilerarası taktiklere", "insan doğasının alaycı yapısına" ve "soyut ahlaka" yönelik olmak üzere üç farklı tiptedir (Dahling ve diğerleri, 2009, 226). Mandacı (2007, 59) ise bu tipleri "taktik", "Makyavel görüşler" ve "etik" olarak adlandırmaktadır.

Mach-IV ölçeği, 20 maddeli bir Likert ölçeği olup yetişkinlerim Makyavelizm düzeylerini ölçen bir test aracı olarak kullanılmaktadır. Ölçekte bulunan 20 ifadeden 10 tanesi Makyavelist, 10 tanesi ise Makyavelist olmayan ifadelerdir. Bu ölçekte yer alan ifadelerden Makyavelist olanlar Niccolo Machiavelli'nin kendi yapıtlarında kullandığı, Makyavelist olmayan ifadeler ise Christie ve Geis (1970) tarafından oluşturulmuş ifadelerden meydana gelmektedir (Yıldız, 2013, 216).

Mach-IV ölçeğinin kullanıldığı birçok araştırmada farklı alfa güvenilirlik katsayısı (Cronbach α değerleri) elde edilmiştir. Christie ve Geis (1970) araştırmalarında Mach-IV ölçeğinin Cronbach α değerini 0,79 olarak bulmuşlardır (Dahling ve diğerleri, 2009: 238). Kavak'ın (1999) çalışmasında Türkçeleştirilen Mach-IV ölçeğinin Cronbach α değeri 0.58 olarak hesaplanmıştır. Mandacı'nın (2007) çalışmasında ise Cronbach α değeri 0,7737 olarak bulunmuş olup oldukça güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir. Tekin'in (2008) araştırmasında ise Cronbach α değeri 0,8788 olup yüksek güvenilirlik düzeyindedir.

Mach-IV ölçeği, 1 ile 5 puan arasında değişen 20 soruluk Likert tipi bir ölçektir. Bu sorulardan 10'u Makyavelist ifadeler iken, geri kalan 10 tanesi ise Makyavelist olmayan ifadelerdir. Ölçekte yer alan katılma düzeyleri, "hiç katılmıyorum=1", "kısmen katılmıyorum=2", "kararsızım=3", "katılıyorum=4", "tamamen katılıyorum=5" değerleri ile belirtilmiştir. Buna göre ölçeği değerlendiren bir yöneticinin alacağı toplam puan, 20 ile 100 arasında değişmektedir. Anketi cevaplayan yöneticinin Mach-IV ölçeğinde işaretlediği katılım düzeyleri puanlanırken, aşağıda görüldüğü üzere Makyavelist ifadeler için doğrudan hesaplama yapılırken, Makyavelist olmayan ifadeler için bu puanlar ters çevrilerek hesaplanır.

Tablo 10:

Mach-IV Ölçeği Puan Hesaplama Yöntemi

Soru No	İfadenin Türü	Soru No	İfadenin Türü
1	Makyavelist	11	Makyavelist <u>Olmayan</u>
2	Makyavelist	12	Makyavelist
3	Makyavelist <u>Olmayan</u>	13	Makyavelist

Tablo 10 (devam)

4	Makyavelist <u>Olmayan</u>	14	Makyavelist <u>Olmayan</u>
5	Makyavelist	15	Makyavelist
6	Makyavelist <u>Olmayan</u>	16	Makyavelist <u>Olmayan</u>
7	Makyavelist <u>Olmayan</u>	17	Makyavelist <u>Olmayan</u>
8	Makyavelist	18	Makyavelist
9	Makyavelist <u>Olmayan</u>	19	Makyavelist
10	Makyavelist Olmayan	20	Makyavelist

Böylece anketi cevaplayan kişiler için toplam 100 puan üzerinden ($20 \times 5 = 100$) bir Makyavelizm puanı hesaplanmaktadır. Bu araştırmada Yıldız (2002) ve Mandacı (2007) tarafından kullanılan Türkçe ölçek tercih edilmiştir (bkz. Ek-C).

3.3.1.5 Johari penceresi testi. Tez çalışmasında kullanılan Kişisel Açılım Envanteri, James Roiger'in (2012) uyarladığı bir test olup, Yıldız (2013) kendisinden kullanım izni alarak Türkçe'ye uyarlamıştır.

Bu envanterde, toplam 10 tane ifade yer almaktadır. Her bir ifade için "A" ve "B" şeklinde iki farklı davranış durumu belirtilmiş olup deneklerin 5 puanı bu iki farklı durum için paylaşması istenmiştir. Buna göre, tamamen "A" seçeneği tercih ediliyorsa 5 puan "A" seçeneği için ayrılırken, "B" seçeneğin 0 puan verilmesi gerekmektedir. "A" seçeneğinde davranış oldukça yüksek ihtimalle sergilenecek, "B" seçeneği ise düşük ihtimalle verilecek bir tepki ise "A" seçeneğine 4 puan, "B"ye ise 1 puan ayrılmaktadır. "A" seçeneğinin "B" seçeneğine oranla daha fazla tercih edilmesi durumunda ise "A" seçeneğine 3 puan, "B"ye ise 2 puan ayrılmaktadır. Deneğin "B" seçeneğine daha yakın olduğu durumlarda ise yukarıda belirtilen puan dağılımları ters şekilde olmaktadır. Yani, "B"nin 5 iken "A"nın 0, "B"nin 4 iken "A"nın 1 ve "B"nin 3 iken "A"nın 2 olduğu cevaplar da verilebilmektedir.

Öte yandan, hesaplama yapılırken testte yer alan 10 ifadenin 5 tanesi Kişisel Açılım puanını hesaplamak için, geri kalan 5 ifade ise Geri Bildirim puanının hesaplanmasında kullanılır. Yani bu testteki her bir soru sadece bir boyut için hesaba katılmaktadır. Her bir sorunun "A" veya "B" seçeneğine verilen puan dikkate alınmakta ve bu puan ya Kişisel Açılım ya da Geri Bildirim skorunun hesaplanmasında

kullanılmaktadır. Testte yer alan 10 ifadedeki her bir seçenek için 0'dan 5'e kadar puanlama olduğu için, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim boyutları 25'er puan üzerinden (5x5=25) değerlendirilmektedir. Testteki 10 ifadenin dağılımı ise şu şekildedir.

Tablo 11:

Johari Penceresi Testi (Kişisel Açılım Envanteri) Boyutların Maddelere ve Seçeneklere Göre Dağılımı

Soru No	Seçenek Türü	Ölçülen Boyut	Soru No	Seçenek Türü	Ölçülen Boyut
1	A	Kişisel Açılım	5	B	Geri Bildirim
2	B	Kişisel Açılım	6	A	Geri Bildirim
3	B	Kişisel Açılım	7	B	Geri Bildirim
4	B	Kişisel Açılım	8	B	Geri Bildirim
10	B	Kişisel Açılım	9	A	Geri Bildirim

3.4.Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim durumu, çalıştığı kademe, çalıştığı okul türü, mesleki kıdem, mesleki statü bilgileri toplanarak örgütsel vatandaşlık davranışı, otantik liderlik, kişisel açılım ve geribildirim, makyavelist tutumu düzeyleri incelenmiştir. Veriler toplandıktan sonra SPSS (Statistical Package for Social Science) for Windows 17 programı ile analiz edilmiştir. Ortalama, yüzde, madde sayıları, standart sapma gibi betimleyici istatistiksel metotlar kullanılmıştır.

Varyans analizinde gruplar arasında farklılık görüldüğünde varyansların dağılımına bakılarak ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Bir araştırma modeli oluşturulmuş ve değişkenlerin etkilerini test etmek için regrasyon analizleri yapılmıştır.

Gruplardaki farklar için t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, otantik liderlik, kişisel açılım, makyavelist tutumu normal

dağılım göstermektedir. Birden fazla grup karşılaştırmalarında Tukey HSD testi kullanılmıştır. Araştırmada bağımlı değişkenlerin karşılaştırılmasında Pearson testi kullanılmıştır. Elde edilen tüm bulgular %95 güven aralığında değerlendirilmiştir.

3.5. Sınırlamalar

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden, araştırmanın bulguları verilerin toplandığı örneklem ile sınırlıdır. Bu nedenle farklı örneklem için modelin test edilmesi gerekir. Öğretmenler ile yapılmıştır. Veriler yöneticilere de uygulanarak yapılabilir.

Araştırmada kullanılan ölçekler, bireylere aynı anda yöneltilen değerlendirme maddelerinden oluşmaktadır ve bu kapsamda bireylerin algılamalarını değerlendirmektedir. Araştırma çerçevesinde hazırlanan anketi cevaplayan çalışanların doğru ve yansız olarak anketi cevaplandıkları kabul edilmiştir.

Araştırma 2016 Haziran, Temmuz ve Ağustos aylarında gerçekleştirilmiştir. Ankete katılanların, farklı zamanlarda ankette yer alan sorulara farklı cevaplar verilebileceği, iş ve özel hayatlarının etkisinden dolayı farklı algılanmaları olabileceği bilinmektedir. Zamanın kısıtlı olması ve aynı testi tekrar yapmak istemede gönülsüz olabilecekleri nedeniyle aynı denekler ile farklı bir zamanda anketi tekrar yapmak mümkün değildir.

Son olarak, hem Türkçe hem de yabancı yazında örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen Makyavelizm, Johari penceresi ve otantik liderlik dinamiklerinin birlikte ele alındığı çalışmanın olmaması araştırmada elde edilen sonuçların diğer araştırma sonuçları ile karşılaştırılması ve böylelikle tartışılmasına engel olması açısından sınırlılık olarak değerlendirilebilir.

3.6. Sınırlandırmalar

Çalışma İstanbul'da yaşayan devlet, vakıf ve özel okullarda çalışan öğretmenler ve orta düzey yöneticiler baz alınarak yürütülmüştür. Bunun başlıca sebebi zaman azlığı, uygulama zorluğu ve maliyet fazlalığı gösterilebilir.

Yapılan çalışmanın nicel bir araştırma olması nedeniyle, araştırmayı etkileyecek arka faktörde yer alan bazı konuların neden ve niçin sorularına yanıt verilememiştir. Bu nedenle sadece bulgulara dayalı olarak bilgi aktarılmıştır. Bu da yapılan araştırma için bir sınırlandırma oluşturmuştur.



Bölüm 4

Bulgular

Yapılan araştırmanın bu bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, unvan ve mesleki kıdem gibi çeşitli değişkenler açısından değerlendirmesine dönük ulaşılan bulgular yer almaktadır. Araştırmada öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim durumu, çalıştığı kademe, çalıştığı okul türü, mesleki kıdem, mesleki statü bilgileri toplanarak örgütsel vatandaşlık davranışı, otantik liderlik, kişisel açılım ve geribildirim, makyavelist tutumu düzeyleri incelenmiştir. Veriler toplandıktan sonra Spss programı ile analiz edilmiştir. İkili gruplardaki farklar için t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizinde gruplar arasında farklılık görüldüğünde varyansların dağılımına bakılarak ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Bir araştırma modeli oluşturulmuş ve değişkenlerin etkilerini test etmek için regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 12:

Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Veriler

		<i>F</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kız	258	74.1
	Erkek	90	25.9
Yaş	20-29 yaş	67	19,3
	30-39 yaş	161	46,3
	40-49 yaş	55	15,8
	50 ve üzeri	65	18,7
Medeni Durum	Evli	227	65.2
	Bekar	109	31.3
	Diğer	12	3.4
Eğitim Durumu	Lise	2	00.6
	Üniversite	256	73.6
	Yüksek Lisans	87	25.0
	Doktora	3	00,9
Çalışılan Kademe	Anaokulu	18	05.2
	İlkokul	152	43.7
	Ortaokul	112	32.2
	Lise	66	19.0

Tablo 12 (devam)

Çalışılan Okul Türü	Devlet Okulu	151	43.4
	Özel Okul	197	56.6
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	66	19.0
	6-10 Yıl	98	28.2
	11-15 Yıl	59	17.0
	16-20 Yıl	41	11.8
	21 Yıl ve Üzeri	84	24.1
Mesleki Statü	Öğretmen	41	87.1
	Müdür Yardımcısı/Koordinatör	14	04.0
	Bölüm/Zümre Başkanı	31	08.9
Görev Yılı	1 Yıldan Az	9	02.6
	1-5 Yıl	83	23.9
	6-10 Yıl	102	29.3
	11 Yıl ve üzeri	154	44.3

Tablo 4.1’de katılımcıların demografik bilgileri verilmiştir. Öğretmenler cinsiyet değişkenine göre 258’i (%74,1) kadın, 90’ı (%25,9) erkek olarak dağılmaktadır. Öğretmenler yaş değişkenine göre 67’si (%19,3) 20-29 yaş, 161’i (%46,3) 30-39 yaş, 55’i (%15,8) 40-49 yaş, 65’i (%18,7) 50 ve üzeri olarak dağılmaktadır. Öğretmenler medeni durum değişkenine göre 109’u (%31,3) bekar, 227’si (%65,2) evli, 12’si (%3,4) diğer olarak dağılmaktadır. Öğretmenler eğitim durumu değişkenine göre 258’i (%74,1) üniversite, 90’ı (%25,9) yüksek lisans ve doktora olarak dağılmaktadır. Öğretmenler çalışılan kademe değişkenine göre 18’i (%5,2) anaokulu, 152’si (%43,7) ilkokul, 112’si (%32,2) ortaokul, 66’sı (%19,0) lise olarak dağılmaktadır. Öğretmenler çalışılan okul türü değişkenine göre 151’i (%43,4) devlet okulu, 197’si (%56,6) özel okul olarak dağılmaktadır. Öğretmenler mesleki kıdem değişkenine göre 66’sı (%19,0) 1-5 yıl, 98’i (%28,2) 6-10 yıl, 59’u (%17,0) 11-15 yıl, 41’i (%11,8) 16-20 yıl, 84’ü (%24,1) 21 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır. Öğretmenler mesleki statü değişkenine göre 303’ü (%87,1) öğretmen, 14’ü (%4,0) müdür yardımcısı & koordinatör, 31’i (%8,9) bölüm zümre başkanı olarak dağılmaktadır. Öğretmenler görev yılı değişkenine göre 92’si (%26,4) 5 yıl ve altı, 102’si (%29,3) 6-10 yıl, 154’ü (%44,3) 11 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 13:

Otantik Liderlik Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	Ort	Ss	Min.	Max.	Alpha
Otantik Liderlik Toplam	348	54,590	13,272	21,000	80,000	0,943
İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış	348	13,530	4,028	4,000	20,000	0,870
İlişkilerde Şeffaflık	348	16,820	4,286	5,000	25,000	0,832
Karar Almada Dengeli Davranış	348	10,570	2,840	3,000	15,000	0,779
Kişisel Farkındalık	348	13,680	3,100	4,000	20,000	0,665

Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre “otantik liderlik toplam” düzeyi (54,590 ± 13,272); “içselleştirilmiş ahlaki davranış” düzeyi (13,530 ± 4,028); “ilişkilerde şeffaflık” düzeyi (16,820 ± 4,286); “karar almada dengeli davranış” düzeyi (10,570 ± 2,840); “kişisel farkındalık” düzeyi (13,680 ± 3,100); olarak saptanmıştır.

Tablo 14:

Algılanan Otantik Liderliğin Cinsiyet Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Otantik Liderlik Toplam	Kadın	258	54,610	13,042	0,046	0,963
	Erkek	90	54,530	13,985		
İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış	Kadın	258	13,550	4,017	0,139	0,889
	Erkek	90	13,480	4,079		
İlişkilerde Şeffaflık	Kadın	258	16,820	4,278	0,013	0,990
	Erkek	90	16,810	4,334		
Karar Almada Dengeli Davranış	Kadın	258	10,590	2,779	0,256	0,798
	Erkek	90	10,500	3,025		
Kişisel Farkındalık	Kadın	258	13,660	2,984	-0,235	0,826
	Erkek	90	13,740	3,427		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin otantik liderlik toplam, içselleştirilmiş ahlaki davranış, ilişkilerde şeffaflık, karar almada dengeli davranış, kişisel farkındalık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 15:

Algılanan Otantik Liderliğin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Otantik Liderlik Toplam	20-29 Yaş	67	52,550	11,904	3,871	0,010	4 > 1
	30-39 Yaş	161	54,780	13,494			
	40-49 Yaş	55	51,470	14,113			
	50 Ve üzeri	65	58,850	12,424			
İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış	20-29 Yaş	67	12,790	3,772	4,042	0,008	4 > 1
	30-39 Yaş	161	13,610	4,041			
	40-49 Yaş	55	12,640	4,205			
	50 Ve üzeri	65	14,830	3,814			
İlişkilerde Şeffaflık	20-29 Yaş	67	16,150	3,901	2,953	0,033	4 > 1
	30-39 Yaş	161	16,910	4,404			
	40-49 Yaş	55	15,960	4,558			
	50 Ve üzeri	65	17,980	3,923			
Karar Almada Dengeli Davranış	20-29 Yaş	67	10,060	2,763	5,376	0,001	4 > 1
	30-39 Yaş	161	10,700	2,777			
	40-49 Yaş	55	9,650	2,920			
	50 Ve üzeri	65	11,520	2,728			

Tablo 15 (devam)

	20-29 Yaş	67	13,550	2,566		
Kişisel Farkındalık	30-39 Yaş	161	13,550	3,158		
	40-49 Yaş	55	13,220	3,381	2,100	0,100
	50 Ve üzeri	65	14,510	3,128		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin otantik liderlik toplam puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,871$; $p=0,010<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 50 ve üzeri olanların otantik liderlik toplam puanları ($58,850 \pm 12,424$), yaşı 20-29 yaş olanların otantik liderlik toplam puanlarından ($52,550 \pm 11,904$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 50 ve üzeri olanların otantik liderlik toplam puanları ($58,850 \pm 12,424$), yaşı 30-39 yaş olanların otantik liderlik toplam puanlarından ($54,780 \pm 13,494$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 50 ve üzeri olanların otantik liderlik toplam puanları ($58,850 \pm 12,424$), yaşı 40-49 yaş olanların otantik liderlik toplam puanlarından ($51,470 \pm 14,113$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin içselleştirilmiş ahlaki davranış puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,042$; $p=0,008<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 50 ve üzeri olanların içselleştirilmiş ahlaki davranış puanları ($14,830 \pm 3,814$), yaşı 20-29 yaş olanların içselleştirilmiş ahlaki davranış puanlarından ($12,790 \pm 3,772$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 50 ve üzeri olanların içselleştirilmiş ahlaki davranış puanları ($14,830 \pm 3,814$), yaşı 30-39 yaş olanların içselleştirilmiş ahlaki davranış puanlarından ($13,610 \pm 4,041$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 50 ve üzeri olanların içselleştirilmiş ahlaki davranış puanları ($14,830 \pm 3,814$), yaşı 40-49 yaş

olanların içselleştirilmiş ahlaki davranış puanlarından ($12,640 \pm 4,205$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ilişkilerde şeffaflık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,953$; $p=0,033<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 50 ve üzeri olanların ilişkilerde şeffaflık puanları ($17,980 \pm 3,923$), yaşı 20-29 yaş olanların ilişkilerde şeffaflık puanlarından ($16,150 \pm 3,901$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 50 ve üzeri olanların ilişkilerde şeffaflık puanları ($17,980 \pm 3,923$), yaşı 40-49 yaş olanların ilişkilerde şeffaflık puanlarından ($15,960 \pm 4,558$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin karar almada dengeli davranış puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,376$; $p=0,001<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 50 ve üzeri olanların karar almada dengeli davranış puanları ($11,520 \pm 2,728$), yaşı 20-29 yaş olanların karar almada dengeli davranış puanlarından ($10,060 \pm 2,763$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 50 ve üzeri olanların karar almada dengeli davranış puanları ($11,520 \pm 2,728$), yaşı 30-39 yaş olanların karar almada dengeli davranış puanlarından ($10,700 \pm 2,777$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 30-39 yaş olanların karar almada dengeli davranış puanları ($10,700 \pm 2,777$), yaşı 40-49 yaş olanların karar almada dengeli davranış puanlarından ($9,650 \pm 2,920$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 50 ve üzeri olanların karar almada dengeli davranış puanları ($11,520 \pm 2,728$), yaşı 40-49 yaş olanların karar almada dengeli davranış puanlarından ($9,650 \pm 2,920$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel farkındalık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 16:

Algılanan Otantik Liderliğin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Otantik Liderlik Toplam	Bekar	109	53,790	13,429	4,419	0,013	1 > 3 2 > 3
	Evli	227	55,520	13,154			
	Diğer	12	44,330	9,585			
İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış	Bekar	109	13,210	4,105	3,504	0,031	2 > 3
	Evli	227	13,820	3,999			
	Diğer	12	10,920	2,746			
İlişkilerde Şeffaflık	Bekar	109	16,540	4,394	5,132	0,006	1 > 3 2 > 3
	Evli	227	17,140	4,207			
	Diğer	12	13,250	3,079			
Kişisel Farkındalık	Bekar	109	13,630	3,008	2,760	0,065	
	Evli	227	13,810	3,148			
	Diğer	12	11,670	2,425			
Karar Almada Dengeli Davranış	Bekar	109	10,400	2,852	3,911	0,021	1 > 3 2 > 3
	Evli	227	10,750	2,819			
	Diğer	12	8,500	2,393			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin otantik liderlik toplam puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,419$; $p=0,013 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Medeni durum Bekar olanların otantik liderlik toplam puanları ($53,790 \pm 13,429$), medeni durum Diğer olanların otantik liderlik toplam puanlarından ($44,330 \pm 9,585$) yüksek bulunmuştur. Medeni

durum Evli olanların otantik liderlik toplam puanları ($55,520 \pm 13,154$), medeni durum Diğer olanların otantik liderlik toplam puanlarından ($44,330 \pm 9,585$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin içselleştirilmiş ahlaki davranış puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,504$; $p=0,031 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Medeni durum Evli olanların içselleştirilmiş ahlaki davranış puanları ($13,820 \pm 3,999$), medeni durum Diğer olanların içselleştirilmiş ahlaki davranış puanlarından ($10,920 \pm 2,746$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ilişkilerde şeffaflık puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,132$; $p=0,006 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Medeni durum Bekar olanların ilişkilerde şeffaflık puanları ($16,540 \pm 4,394$), medeni durum Diğer olanların ilişkilerde şeffaflık puanlarından ($13,250 \pm 3,079$) yüksek bulunmuştur. Medeni durum Evli olanların ilişkilerde şeffaflık puanları ($17,140 \pm 4,207$), medeni durum Diğer olanların ilişkilerde şeffaflık puanlarından ($13,250 \pm 3,079$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin karar almada dengeli davranış puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,911$; $p=0,021 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Medeni durum Bekar olanların karar almada dengeli davranış puanları ($10,400 \pm 2,852$), medeni durum Diğer olanların karar almada dengeli davranış puanlarından ($8,500 \pm 2,393$) yüksek

bulunmuştur. Medeni durum Evli olanların karar almada dengeli davranış puanları (10,750 ± 2,819), medeni durum Diğer olanların karar almada dengeli davranış puanlarından (8,500 ± 2,393) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel farkındalık puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır(p>0.05).

Tablo 17:

Algılanan Otantik Liderliğin Eğitim Durumu Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Otantik Liderlik Toplam	Üniversite	258	55,360	13,113	1,851	0,065
	Yüksek Lisans Ve Doktora	90	52,370	13,543		
İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış	Üniversite	258	13,790	4,007	2,033	0,043
	Yüksek Lisans Ve Doktora	90	12,790	4,015		
İlişkilerde Şeffaflık	Üniversite	258	17,030	4,122	1,558	0,146
	Yüksek Lisans Ve Doktora	90	16,210	4,696		
Karar Almada Dengeli Davranış	Üniversite	258	10,750	2,838	2,076	0,039
	Yüksek Lisans Ve Doktora	90	10,030	2,794		
Kişisel Farkındalık	Üniversite	258	13,800	3,104	1,227	0,221
	Yüksek Lisans Ve Doktora	90	13,330	3,079		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin içselleştirilmiş ahlaki davranış puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları

arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=2.033$; $p=0.043<0,05$). Üniversite mezunlarının içselleştirilmiş ahlaki davranış puanları ($x=13,790$), yüksek lisans ve doktora mezunlarının içselleştirilmiş ahlaki davranış puanlarından ($x=12,790$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin karar almada dengeli davranış puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=2.076$; $p=0.039<0,05$). Üniversite mezunlarının karar almada dengeli davranış puanları ($x=10,750$), yüksek lisans ve doktora mezunlarının karar almada dengeli davranış puanlarından ($x=10,030$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin otantik liderlik toplam, ilişkilerde şeffaflık, kişisel farkındalık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 18:

Algılanan Otantik Liderliğin Çalışılan Kademe Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Otantik Liderlik Toplam	Anaokulu	18	60,170	10,579	1,187	0,315
	İlkokul	152	54,020	12,154		
	Ortaokul	112	54,740	14,737		
	Lise	66	54,120	13,688		
İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış	Anaokulu	18	15,500	3,276	1,617	0,185
	İlkokul	152	13,380	3,822		
	Ortaokul	112	13,570	4,376		
	Lise	66	13,260	3,993		

Tablo 18 (devam)

İlişkilerde Şeffaflık	Anaokulu	18	18,220	3,541	0,827	0,480
	İlkokul	152	16,570	3,894		
	Ortaokul	112	16,910	4,846		
	Lise	66	16,830	4,331		
Karar Almada Dengeli Davranış	Anaokulu	18	11,940	2,578	1,512	0,211
	İlkokul	152	10,510	2,607		
	Ortaokul	112	10,450	3,116		
	Lise	66	10,530	2,899		
Kişisel Farkındalık	Anaokulu	18	14,500	2,333	0,637	0,591
	İlkokul	152	13,560	2,804		
	Ortaokul	112	13,810	3,371		
	Lise	66	13,500	3,452		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin otantik liderlik toplam, içselleştirilmiş ahlaki davranış, ilişkilerde şeffaflık, karar almada dengeli davranış, kişisel farkındalık puanları ortalamalarının çalışılan kademe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Tablo 19:

Algılanan Otantik Liderliğin Çalışılan Okul Türü Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Otantik Liderlik Toplam	Devlet Okulu	151	55,110	14,369	0,644	0,528
	Özel Okul	197	54,190	12,387		
İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış	Devlet Okulu	151	13,640	4,326	0,460	0,646
	Özel Okul	197	13,440	3,792		

Tablo 19 (devam)

İlişkilerde Şeffaflık	Devlet Okulu	151	16,970	4,614	0,599	0,557
	Özel Okul	197	16,700	4,024		
Karar Almada Dengeli Davranış	Devlet Okulu	151	10,680	3,012	0,629	0,530
	Özel Okul	197	10,480	2,706		
Kişisel Farkındalık	Devlet Okulu	151	13,820	3,351	0,753	0,461
	Özel Okul	197	13,570	2,896		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin otantik liderlik toplam, içselleştirilmiş ahlaki davranış, ilişkilerde şeffaflık, karar almada dengeli davranış, kişisel farkındalık puanları ortalamalarının çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 20:

Algılanan Otantik Liderliğin Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Otantik Liderlik Toplam	1-5 Yıl	66	53,530	12,592	3,279	0,012	5 > 1
	6-10 Yıl	98	54,610	12,303			
	11-15 Yıl	59	54,750	14,357			
	16-20 Yıl	41	49,120	14,077			
	21 Yıl Ve Üzeri	84	57,950	12,986			
İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış	1-5 Yıl	66	13,150	4,005	2,844	0,024	5 > 1
	6-10 Yıl	98	13,500	3,717			
	11-15 Yıl	59	13,540	4,240			
	16-20 Yıl	41	12,100	4,236			
	21 Yıl Ve Üzeri	84	14,550	3,965			

Tablo 20 (devam)

	1-5 Yıl	66	16,410	4,102		
	6-10 Yıl	98	16,920	3,960		2 > 4
İlişkilerde Şeffaflık	11-15 Yıl	59	17,000	4,789	2,920	0,021 3 > 4
	16-20 Yıl	41	15,070	4,355		5 > 4
	21 Yıl Ve Üzeri	84	17,740	4,194		
	1-5 Yıl	66	10,300	2,717		
	6-10 Yıl	98	10,600	2,689		5 > 1
Karar Almada Dengeli Davranış	11-15 Yıl	59	10,710	2,859	3,310	0,011 2 > 4
	16-20 Yıl	41	9,340	2,946		3 > 4
	21 Yıl Ve Üzeri	84	11,230	2,889		5 > 4
	1-5 Yıl	66	13,670	2,764		
	6-10 Yıl	98	13,590	2,910		
Kişisel Farkındalık	11-15 Yıl	59	13,490	3,350	2,608	0,036 5 > 4
	16-20 Yıl	41	12,610	3,323		
	21 Yıl Ve Üzeri	84	14,440	3,152		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin otantik liderlik toplam puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,279$; $p=0,012<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların otantik liderlik toplam puanları ($57,950 \pm 12,986$), mesleki kıdem 1-5 yıl olanların otantik liderlik toplam puanlarından ($53,530 \pm 12,592$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemi 6-10 yıl olanların otantik liderlik toplam puanları ($54,610 \pm 12,303$), mesleki kıdem 16-20 yıl olanların otantik liderlik toplam puanlarından ($49,120 \pm 14,077$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemi 11-15 yıl olanların otantik liderlik toplam puanları ($54,750 \pm 14,357$), mesleki kıdem 16-20 yıl olanların otantik liderlik toplam puanlarından ($49,120 \pm 14,077$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemi 21 yıl ve

üzeri olanların otantik liderlik toplam puanları ($57,950 \pm 12,986$), mesleki kıdem 16-20 yıl olanların otantik liderlik toplam puanlarından ($49,120 \pm 14,077$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin içselleştirilmiş ahlaki davranış puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,844$; $p=0,024<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların içselleştirilmiş ahlaki davranış puanları ($14,550 \pm 3,965$), mesleki kıdem 1-5 yıl olanların içselleştirilmiş ahlaki davranış puanlarından ($13,150 \pm 4,005$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların içselleştirilmiş ahlaki davranış puanları ($14,550 \pm 3,965$), mesleki kıdem 16-20 yıl olanların içselleştirilmiş ahlaki davranış puanlarından ($12,100 \pm 4,236$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ilişkilerde şeffaflık puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,920$; $p=0,021<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdemi 6-10 yıl olanların ilişkilerde şeffaflık puanları ($16,920 \pm 3,960$), mesleki kıdem 16-20 yıl olanların ilişkilerde şeffaflık puanlarından ($15,070 \pm 4,355$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemi 11-15 yıl olanların ilişkilerde şeffaflık puanları ($17,000 \pm 4,789$), mesleki kıdem 16-20 yıl olanların ilişkilerde şeffaflık puanlarından ($15,070 \pm 4,355$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların ilişkilerde şeffaflık puanları ($17,740 \pm 4,194$), mesleki kıdem 16-20 yıl olanların ilişkilerde şeffaflık puanlarından ($15,070 \pm 4,355$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin karar almada dengeli davranış puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı

bulunmuştur($F=3,310$; $p=0,011<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların karar almada dengeli davranış puanları ($11,230 \pm 2,889$), mesleki kıdem 1-5 yıl olanların karar almada dengeli davranış puanlarından ($10,300 \pm 2,717$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemi 6-10 yıl olanların karar almada dengeli davranış puanları ($10,600 \pm 2,689$), mesleki kıdem 16-20 yıl olanların karar almada dengeli davranış puanlarından ($9,340 \pm 2,946$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemi 11-15 yıl olanların karar almada dengeli davranış puanları ($10,710 \pm 2,859$), mesleki kıdem 16-20 yıl olanların karar almada dengeli davranış puanlarından ($9,340 \pm 2,946$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların karar almada dengeli davranış puanları ($11,230 \pm 2,889$), mesleki kıdem 16-20 yıl olanların karar almada dengeli davranış puanlarından ($9,340 \pm 2,946$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel farkındalık puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,608$; $p=0,036<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların kişisel farkındalık puanları ($14,440 \pm 3,152$), mesleki kıdem 16-20 yıl olanların kişisel farkındalık puanlarından ($12,610 \pm 3,323$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 21:

Algılanan Otantik Liderliğin Mesleki Statü Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	F	p
	Öğretmen	303	54,670	13,398		
Otantik Liderlik Toplam	Müdür Yardımcısı & Koordinatör	14	55,070	14,504	0,104	0,901
	Bölüm Zümre Başkanı	31	53,580	11,747		

Tablo 21 (devam)

	Öğretmen	303	13,510	4,094		
İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış	Müdür Yardımcısı & Koordinatör	14	14,290	3,852	0,269	0,764
	Bölüm Zümre Başkanı	31	13,390	3,490		
	Öğretmen	303	16,880	4,324		
İlişkilerde Şeffaflık	Müdür Yardımcısı & Koordinatör	14	16,360	4,668	0,297	0,743
	Bölüm Zümre Başkanı	31	16,350	3,800		
	Öğretmen	303	10,610	2,850		
Karar Almada Dengeli Davranış	Müdür Yardımcısı & Koordinatör	14	10,430	3,056	0,270	0,764
	Bölüm Zümre Başkanı	31	10,230	2,717		
	Öğretmen	303	13,670	3,135		
Kişisel Farkındalık	Müdür Yardımcısı & Koordinatör	14	14,000	3,442	0,083	0,920
	Bölüm Zümre Başkanı	31	13,610	2,642		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin otantik liderlik toplam, içselleştirilmiş ahlaki davranış, ilişkilerde şeffaflık, karar almada dengeli davranış, kişisel farkındalık puanları ortalamalarının mesleki statü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 22:

Algılanan Otantik Liderliğin Görev Yılı Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Otantik Liderlik Toplam	5 Yıl Ve Altı	92	53,600	12,737	0,872	0,419
	6-10 Yıl	102	53,900	12,619		
	11 Yıl Ve Üzeri	154	55,640	13,995		
İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış	5 Yıl Ve Altı	92	13,250	3,916	0,818	0,442
	6-10 Yıl	102	13,310	3,757		
	11 Yıl Ve Üzeri	154	13,840	4,263		
İlişkilerde Şeffaflık	5 Yıl Ve Altı	92	16,430	4,144	0,955	0,386
	6-10 Yıl	102	16,640	4,105		
	11 Yıl Ve Üzeri	154	17,160	4,483		
Karar Almada Dengeli Davranış	5 Yıl Ve Altı	92	10,240	2,715	1,308	0,272
	6-10 Yıl	102	10,470	2,774		
	11 Yıl Ve Üzeri	154	10,820	2,949		
Kişisel Farkındalık	5 Yıl Ve Altı	92	13,670	2,902	0,349	0,705
	6-10 Yıl	102	13,480	2,941		
	11 Yıl Ve Üzeri	154	13,810	3,321		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin otantik liderlik toplam, içselleştirilmiş ahlaki davranış, ilişkilerde şeffaflık, karar almada dengeli davranış, kişisel farkındalık puanları ortalamalarının görev yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 23:

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	Ort	Ss	Min.	Max.	Alpha
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam	348	82,820	8,692	52,000	100,000	0,843
Yardımlaşma	348	33,240	3,869	14,000	40,000	0,783
Centilmenlik	348	16,930	2,449	7,000	20,000	0,667
Vicdan	348	17,020	2,608	7,000	20,000	0,725
Sivil Erdem	348	15,630	2,608	6,000	20,000	0,799

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “örgütsel vatandaşlık davranışı toplam” düzeyi ($82,820 \pm 8,692$); “yardımlaşma” düzeyi ($33,240 \pm 3,869$); “centilmenlik” düzeyi ($16,930 \pm 2,449$); “vicdan” düzeyi ($17,020 \pm 2,608$); “sivil erdem” düzeyi ($15,630 \pm 2,608$); olarak saptanmıştır.

Tablo 24:

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cinsiyet Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam	Kadın	258	82,740	8,677	-0,261	0,794
	Erkek	90	83,020	8,781		
Yardımlaşma	Kadın	258	33,220	3,846	-0,112	0,911
	Erkek	90	33,280	3,958		
Centilmenlik	Kadın	258	16,960	2,459	0,339	0,735
	Erkek	90	16,860	2,429		
Vicdan	Kadın	258	17,030	2,603	0,132	0,895
	Erkek	90	16,990	2,637		
Sivil Erdem	Kadın	258	15,530	2,670	-1,156	0,248
	Erkek	90	15,900	2,413		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı toplam, yardımlaşma, centilmenlik, vicdan, sivil erdem puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 25:

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam	20-29 Yaş	67	80,820	9,501	3,413	0,018	4 > 1 4 > 3
	30-39 Yaş	161	82,960	8,274			
	40-49 Yaş	55	81,780	9,233			
	50 Ve üzeri	65	85,380	7,852			
Yardımlaşma	20-29 Yaş	67	32,930	4,685	0,282	0,838	
	30-39 Yaş	161	33,370	3,476			
	40-49 Yaş	55	33,050	4,187			
	50 Ve üzeri	65	33,400	3,652			
Centilmenlik	20-29 Yaş	67	16,420	2,641	2,974	0,032	2 > 1 4 > 1 4 > 3
	30-39 Yaş	161	17,110	2,434			
	40-49 Yaş	55	16,440	2,088			
	50 Ve üzeri	65	17,430	2,449			
Vicdan	20-29 Yaş	67	16,460	2,803	4,145	0,007	4 > 1 4 > 2
	30-39 Yaş	161	16,850	2,618			
	40-49 Yaş	55	17,090	2,474			
	50 Ve üzeri	65	17,950	2,281			

Tablo 25 (devam)

Sivil Erdem	20-29 Yaş	67	15,010	2,246	
	30-39 Yaş	161	15,630	2,697	4 > 1
	40-49 Yaş	55	15,200	2,953	4,899 0,002 4 > 2
	50 Ve üzeri	65	16,600	2,149	4 > 3

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,413$; $p=0,018<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 50 ve üzeri olanların örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanları ($85,380 \pm 7,852$), yaşı 20-29 yaş olanların örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanlarından ($80,820 \pm 9,501$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 50 ve üzeri olanların örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanları ($85,380 \pm 7,852$), yaşı 40-49 yaş olanların örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanlarından ($81,780 \pm 9,233$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin centilmenlik puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,974$; $p=0,032<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 30-39 yaş olanların centilmenlik puanları ($17,110 \pm 2,434$), yaşı 20-29 yaş olanların centilmenlik puanlarından ($16,420 \pm 2,641$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 50 ve üzeri olanların centilmenlik puanları ($17,430 \pm 2,449$), yaşı 20-29 yaş olanların centilmenlik puanlarından ($16,420 \pm 2,641$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 50 ve üzeri olanların centilmenlik puanları ($17,430 \pm 2,449$), yaşı 40-49 yaş olanların centilmenlik puanlarından ($16,440 \pm 2,088$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin vicdan puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,145$; $p=0,007<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 50 ve üzeri olanların vicdan puanları ($17,950 \pm 2,281$), yaşı 20-29 yaş olanların vicdan puanlarından ($16,460 \pm 2,803$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 50 ve üzeri olanların vicdan puanları ($17,950 \pm 2,281$), yaşı 30-39 yaş olanların vicdan puanlarından ($16,850 \pm 2,618$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sivil erdem puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,899$; $p=0,002<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 50 ve üzeri olanların sivil erdem puanları ($16,600 \pm 2,149$), yaşı 20-29 yaş olanların sivil erdem puanlarından ($15,010 \pm 2,246$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 50 ve üzeri olanların sivil erdem puanları ($16,600 \pm 2,149$), yaşı 30-39 yaş olanların sivil erdem puanlarından ($15,630 \pm 2,697$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 50 ve üzeri olanların sivil erdem puanları ($16,600 \pm 2,149$), yaşı 40-49 yaş olanların sivil erdem puanlarından ($15,200 \pm 2,953$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yardımlaşma puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 26:

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Medeni Durum Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	F	p
	Bekar	109	82,970	9,695		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam	Evli	227	82,830	7,999	0,255	0,775
	Diğer	12	81,080	11,935		

Tablo 26 (devam)

	Bekar	109	33,510	4,572		
Yardımlaşma	Evli	227	33,170	3,398	0,848	0,429
	Diğer	12	32,080	5,248		
	Bekar	109	16,910	2,580		
Centilmenlik	Evli	227	16,960	2,392	0,086	0,918
	Diğer	12	16,670	2,462		
	Bekar	109	16,900	2,822		
Vicdan	Evli	227	17,090	2,489	0,224	0,799
	Diğer	12	16,830	2,980		
	Bekar	109	15,650	2,671		
Sivil Erdem	Evli	227	15,620	2,567	0,019	0,981
	Diğer	12	15,500	3,000		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı toplam, yardımlaşma, centilmenlik, vicdan, sivil erdem puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Tablo 27:

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Eğitim Durumu Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam	Üniversite	258	82,950	8,492	0,485	0,628
	Yüksek Lisans Ve Doktora	90	82,430	9,281		

Tablo 27 (devam)

Yardımlaşma	Üniversite	258	33,260	3,735	0,173	0,863
	Yüksek Lisans Ve Doktora	90	33,180	4,252		
Centilmenlik	Üniversite	258	16,950	2,485	0,189	0,850
	Yüksek Lisans Ve Doktora	90	16,890	2,353		
Vicdan	Üniversite	258	17,080	2,675	0,742	0,459
	Yüksek Lisans Ve Doktora	90	16,840	2,412		
Sivil Erdem	Üniversite	258	15,660	2,538	0,440	0,660
	Yüksek Lisans Ve Doktora	90	15,520	2,809		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı toplam, yardımlaşma, centilmenlik, vicdan, sivil erdem puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 28:

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışılan Kademe Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam	Anaokulu	18	84,220	10,390	2,940	0,033	2 > 3 4 > 3
	İlkokul	152	83,710	8,162			
	Ortaokul	112	80,830	9,152			
	Lise	66	83,740	8,200			

Tablo 28 (devam)

Yardımlaşma	Anaokulu	18	33,560	4,133		
	İlkokul	152	33,410	3,837	0,566	0,638
	Ortaokul	112	32,850	4,021		
	Lise	66	33,410	3,642		
Centilmenlik	Anaokulu	18	17,110	2,541		
	İlkokul	152	17,280	2,232	3,659	0,013
	Ortaokul	112	16,310	2,651		4 > 3
	Lise	66	17,140	2,398		
Vicdan	Anaokulu	18	17,610	2,404		
	İlkokul	152	17,220	2,597	1,910	0,128
	Ortaokul	112	16,550	2,529		
	Lise	66	17,180	2,762		
Sivil Erdem	Anaokulu	18	15,940	3,115		
	İlkokul	152	15,800	2,509	2,247	0,083
	Ortaokul	112	15,120	2,670		
	Lise	66	16,020	2,502		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanları ortalamalarının çalışılan kademe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,940$; $p=0,033 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. çalışılan kademe ilkokul olanların örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanları ($83,710 \pm 8,162$), çalışılan kademe ortaokul olanların örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanlarından ($80,830 \pm 9,152$) yüksek bulunmuştur. çalışılan kademe Lise olanların örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanları ($83,740 \pm 8,200$), çalışılan kademe ortaokul olanların örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanlarından ($80,830 \pm 9,152$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin centilmenlik puanları ortalamalarının çalışılan kademe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,659$; $p=0,013<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. çalışılan kademe ilkokul olanların centilmenlik puanları ($17,280 \pm 2,232$), çalışılan kademe ortaokul olanların centilmenlik puanlarından ($16,310 \pm 2,651$) yüksek bulunmuştur. çalışılan kademe lise olanların centilmenlik puanları ($17,140 \pm 2,398$), çalışılan kademe ortaokul olanların centilmenlik puanlarından ($16,310 \pm 2,651$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yardımlaşma, vicdan, sivil erdem puanları ortalamalarının çalışılan kademe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 29:

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışılan Okul Türü Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam	Devlet Okulu	151	81,880	9,912	-1,763	0,090
	Özel Okul	197	83,530	7,576		
Yardımlaşma	Devlet Okulu	151	32,540	4,368	-2,997	0,004
	Özel Okul	197	33,780	3,352		
Centilmenlik	Devlet Okulu	151	16,800	2,730	-0,865	0,401
	Özel Okul	197	17,030	2,211		
Vicdan	Devlet Okulu	151	17,080	2,697	0,371	0,711
	Özel Okul	197	16,970	2,544		

Tablo 29 (devam)

Sivil Erdem	Devlet Okulu	151	15,460	2,858	-1,020	0,320
	Özel Okul	197	15,750	2,398		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yardımlaşma puanları ortalamalarının çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.997$; $p=0.004<0,05$). Özel Okulda çalışanların yardımlaşma puanları ($x=33,780$), devlet okulunda çalışanların yardımlaşma puanlarından ($x=32,540$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı toplam, centilmenlik, vicdan, sivil erdem puanları ortalamalarının çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 30:

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam	1-5 Yıl	66	82,030	9,670	4,376	0,002	5 > 1
	6-10 Yıl	98	83,300	7,799			
	11-15 Yıl	59	82,170	7,621			
	16-20 Yıl	41	78,780	10,806			
	21 Yıl Ve Üzeri	84	85,300	7,705			

Tablo 30 (devam)

Sivil Erdem	1-5 Yıl	66	15,260	2,433			
	6-10 Yıl	98	15,490	2,513		5 > 1	
	11-15 Yıl	59	15,860	2,549	3,544	0,008	5 > 2
	16-20 Yıl	41	14,710	3,148			3 > 4
	21 Yıl Ve Üzeri	84	16,360	2,443			5 > 4
Yardımlaşma	1-5 Yıl	66	33,470	4,511			
	6-10 Yıl	98	33,610	3,763			
	11-15 Yıl	59	32,590	3,195	1,930	0,105	
	16-20 Yıl	41	32,050	4,086			
	21 Yıl Ve Üzeri	84	33,650	3,682			
Centilmenlik	1-5 Yıl	66	16,790	2,376			
	6-10 Yıl	98	17,040	2,275			
	11-15 Yıl	59	17,000	2,685	2,162	0,073	
	16-20 Yıl	41	16,000	2,665			
	21 Yıl Ve Üzeri	84	17,320	2,350			
Vicdan	1-5 Yıl	66	16,520	2,824			
	6-10 Yıl	98	17,150	2,272			
	11-15 Yıl	59	16,710	2,698	5,393	0,000	
	16-20 Yıl	41	16,020	3,004			
	21 Yıl Ve Üzeri	84	17,960	2,247			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,376$; $p=0,002<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanları ($85,300 \pm 7,705$), mesleki kıdem 1-5 Yıl olanların örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanlarından ($82,030 \pm 9,670$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanları ($85,300 \pm 7,705$), mesleki kıdem 11-15 yıl olanların örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanlarından ($82,170 \pm 7,621$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemi 6-10 yıl olanların örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanları ($83,300 \pm 7,799$), mesleki kıdem 16-20 yıl olanların örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanlarından ($78,780 \pm 10,806$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanları ($85,300 \pm 7,705$), mesleki kıdem 16-20 yıl olanların örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanlarından ($78,780 \pm 10,806$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin vicdan puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,393$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların vicdan puanları ($17,960 \pm 2,247$), mesleki kıdem 1-5 yıl olanların vicdan puanlarından ($16,520 \pm 2,824$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların vicdan puanları ($17,960 \pm 2,247$), mesleki kıdem 6-10 yıl olanların vicdan puanlarından ($17,150 \pm 2,272$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların vicdan puanları ($17,960 \pm 2,247$), mesleki kıdem 11-15 yıl olanların vicdan puanlarından ($16,710 \pm 2,698$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemi 6-10 yıl olanların vicdan puanları ($17,150 \pm 2,272$), mesleki kıdem 16-20 yıl olanların vicdan puanlarından ($16,020 \pm 3,004$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların vicdan puanları ($17,960 \pm 2,247$), mesleki kıdem 16-20 yıl olanların vicdan puanlarından ($16,020 \pm 3,004$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sivil erdem puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,544$; $p=0,008<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların sivil erdem puanları ($16,360 \pm 2,443$), mesleki kıdem 1-5 Yıl olanların sivil erdem puanlarından ($15,260 \pm 2,433$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların sivil erdem puanları ($16,360 \pm 2,443$), mesleki kıdem 6-10 yıl olanların sivil erdem puanlarından ($15,490 \pm 2,513$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemi 11-15 yıl olanların sivil erdem puanları ($15,860 \pm 2,549$), mesleki kıdem 16-20 yıl olanların sivil erdem puanlarından ($14,710 \pm 3,148$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların sivil erdem puanları ($16,360 \pm 2,443$), mesleki kıdem 16-20 yıl olanların sivil erdem puanlarından ($14,710 \pm 3,148$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yardımlaşma, centilmenlik puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 31:

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Statü Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam	Öğretmen	303	82,800	8,834	0,034	0,966
	Müdür Yardımcısı & Koordinatör	14	82,430	9,370		
	Bölüm & Zümre Başkanı	31	83,130	7,079		
Yardımlaşma	Öğretmen	303	33,290	3,978	0,189	0,827
	Müdür Yardımcısı & Koordinatör	14	33,000	3,742		
	Bölüm & Zümre Başkanı	31	32,870	2,754		

Tablo 31 (devam)

	Öğretmen	303	16,890	2,494		
Centilmenlik	Müdür Yardımcısı & Koordinatör	14	16,860	2,685	0,435	0,647
	Bölüm & Zümre Başkanı	31	17,320	1,851		
	Öğretmen	303	17,070	2,621		
Vicdan	Müdür Yardımcısı & Koordinatör	14	16,210	2,486	0,779	0,460
	Bölüm & Zümre Başkanı	31	16,870	2,553		
	Öğretmen	303	15,550	2,664		
Sivil Erdem	Müdür Yardımcısı & Koordinatör	14	16,360	2,437	1,126	0,326
	Bölüm & Zümre Başkanı	31	16,060	2,032		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı toplam, yardımlaşma, centilmenlik, vicdan, sivil erdem puanları ortalamalarının mesleki statü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 32:

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Görev Yılı Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
	5 Yıl Ve Altı	92	81,660	9,288			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam	6-10 Yıl	102	83,620	7,867	1,271	0,282	
	11 Yıl Ve Üzeri	154	82,970	8,829			
	5 Yıl Ve Altı	92	33,120	4,286			
Yardımlaşma	6-10 Yıl	102	33,680	3,713	0,943	0,390	
	11 Yıl Ve Üzeri	154	33,020	3,707			

Tablo 32 (devam)

	5 Yıl Ve Altı	92	16,740	2,440		
Centilmenlik	6-10 Yıl	102	17,160	2,174	0,731	0,482
	11 Yıl Ve Üzeri	154	16,900	2,623		
	5 Yıl Ve Altı	92	16,370	2,732		
Vicdan	6-10 Yıl	102	17,190	2,285	4,015	0,019 2 > 1
	11 Yıl Ve Üzeri	154	17,300	2,682		3 > 1
	5 Yıl Ve Altı	92	15,430	2,401		
Sivil Erdem	6-10 Yıl	102	15,600	2,557	0,454	0,635
	11 Yıl Ve Üzeri	154	15,760	2,763		
	5 Yıl Ve Altı	92	15,430	2,401		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin vicdan puanları ortalamalarının görev yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,015$; $p=0,019 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. görev yılı 6-10 yıl olanların vicdan puanları ($17,190 \pm 2,285$), görev yılı 5 yıl ve altı olanların vicdan puanlarından ($16,370 \pm 2,732$) yüksek bulunmuştur. görev yılı 11 yıl ve üzeri olanların vicdan puanları ($17,300 \pm 2,682$), görev yılı 5 yıl ve altı olanların vicdan puanlarından ($16,370 \pm 2,732$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı toplam, yardımlaşma, centilmenlik, sivil erdem puanları ortalamalarının görev yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 33:

Mach-IV Düzeyine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	N	Ort	Ss	Min.	Max.	Alpha
Mach Iv	348	52,400	7,703	35,000	81,000	0,693

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “mach iv” düzeyi ($52,400 \pm 7,703$); olarak saptanmıştır.

Tablo 34:

Makyavelizm Düzeyinin Cinsiyet Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları

Değişken	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Mach-IV	Kadın	258	51,670	7,401	-3,028	0,003
	Erkek	90	54,490	8,199		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Mach-IV puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-3.028$; $p=0.003 < 0,05$). Erkeklerin Mach-IV puanları ($x=54,490$), kadınların Mach-IV puanlarından ($x=51,670$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 35:

Makyavelizm Düzeyinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişken	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Mach İv	20-29 Yaş	67	53,100	6,736	2,966	0,032	3 > 1
	30-39 Yaş	161	51,690	7,737			
	40-49 Yaş	55	54,850	8,731			
	50 Ve üzeri	65	51,340	7,270			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Mach-IV puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=2,966; p=0,032<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 40-49 yaş olanların Mach-IV puanları (54,850 ± 8,731), yaşı 20-29 olanların Mach-IV puanlarından (53,100 ± 6,736) yüksek bulunmuştur.

Tablo 36:

Makyavelizm Düzeyinin Medeni Durum Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişken	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Mach-IV	Bekar	109	53,130	7,691	3,356	0,036	3 > 1
	Evli	227	51,800	7,400			
	Diğer	12	57,000	11,418			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mach iv puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=3,356; p=0,036<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Medeni durum diğer olanların Mach-IV puanları (57,000 ± 11,418), medeni durum bekar olanların Mach-IV puanlarından (53,130 ± 7,691) yüksek bulunmuştur.

Tablo 37:

Makyavelizm Düzeyinin Eğitim Durumu Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları

Değişken	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Mach-IV	Üniversite	258	52,100	7,456	-1,230	0,220
	Yüksek Lisans Ve Doktora	90	53,260	8,357		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Mach-IV puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 38:

Makyavelizm Düzeyinin Çalışılan Kademe Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişken	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Mach-IV	Anaokulu	18	48,170	7,587	3,542	0,015	2 > 1
	İlkokul	152	52,450	7,881			
	Ortaokul	112	53,720	7,421			
	Lise	66	51,180	7,344			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Mach-IV puanları ortalamalarının çalışılan kademe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,542$; $p=0,015<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalışılan kademe ilkokul olanların Mach-IV puanları ($52,450 \pm 7,881$), çalışılan kademe olanların Mach-IV puanlarından ($48,170 \pm 7,587$) yüksek bulunmuştur. Çalışılan kademe ortaokul olanların Mach-IV puanları ($53,720 \pm 7,421$), çalışılan kademe anaokulu olanların Mach-IV puanlarından ($48,170 \pm 7,587$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 39:

Makyavelizm Düzeyinin Çalışılan Okul Türü Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları

Değişken	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Mach Iv	Devlet Okulu	151	53,520	7,306	2,391	0,017
	Özel Okul	197	51,540	7,905		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Mach-IV puanları ortalamalarının çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.391$; $p=0.017<0,05$). Devlet okulunda çalışanların Mach-IV puanları ($x=53,520$), özel okulda çalışanların Mach-IV puanlarından ($x=51,540$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 40:

Makyavelizm Düzeyinin Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişken	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Mach-IV	1-5 Yıl	66	53,200	7,393	1,939	0,104
	6-10 Yıl	98	51,800	7,282		
	11-15 Yıl	59	51,530	6,924		
	16-20 Yıl	41	55,100	8,794		
	21 Yıl Ve Üzeri	84	51,760	8,188		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Mach-IV puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 41:

Makyavelizm Düzeyinin Mesleki Statü Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişken	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Mach-IV	Öğretmen	303	52,160	7,453	1,180	0,308
	Müdür Yardımcısı & Koordinatör	14	54,430	9,255		
	Bölüm & Zümre Başkanı	31	53,840	9,242		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Mach-IV puanları ortalamalarının mesleki statü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 42:

Makyavelizm Düzeyinin Görev Yılı Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişken	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Mach-IV	5 Yıl Ve Altı	92	53,730	8,206	2,440	0,089
	6-10 Yıl	102	52,540	7,479		
	11 Yıl Ve Üzeri	154	51,510	7,465		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Mach-IV puanları ortalamalarının görev yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 43:

Johari Penceresi Düzeyine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	Ort	Ss	Min.	Max.	Alpha
Kişisel Açılım	348	15,190	4,693	4,000	25,000	0,424
Geri Bildirim	348	15,060	4,529	0,000	25,000	0,372

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “kişisel açılım” düzeyi ($15,190 \pm 4,693$); “geri bildirim” düzeyi ($15,060 \pm 4,529$); olarak saptanmıştır.

Tablo 44:

Johari Penceresi Düzeyinin Cinsiyet Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Kişisel Açılım	Kadın	258	15,080	4,620	-0,754	0,451
	Erkek	90	15,510	4,909		

Tablo 44 (devam)

Geri Bildirim	Kadın	258	15,330	4,376	1,863	0,063
	Erkek	90	14,300	4,886		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel açılım, geri bildirim puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 45:

Johari Penceresi Düzeyinin Cinsiyet Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Kişisel Açılım	Kadın	258	15,080	4,620	-0,754	0,451
	Erkek	90	15,510	4,909		
Geri Bildirim	Kadın	258	15,330	4,376	1,863	0,063
	Erkek	90	14,300	4,886		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel açılım, geri bildirim puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 46:

Johari Penceresi Düzeyinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kişisel Açılım	20-29 Yaş	67	15,190	4,370	0,378	0,769
	30-39 Yaş	161	14,930	4,372		
	40-49 Yaş	55	15,580	5,353		
	50 Ve üzeri	65	15,490	5,229		

Tablo 46 (devam)

	20-29 Yaş	67	15,880	3,975		
Geri Bildirim	30-39 Yaş	161	15,050	4,486	1,206	0,307
	40-49 Yaş	55	14,870	3,878		
	50 Ve üzeri	65	14,420	5,545		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel açılım, geri bildirim puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 47:

Johari Penceresi Düzeyinin Medeni Durum Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kişisel Açılım	Bekar	109	15,540	4,341	0,455	0,635
	Evli	227	15,040	4,799		
	Diğer	12	14,830	5,890		
Geri Bildirim	Bekar	109	15,710	3,968	1,834	0,161
	Evli	227	14,810	4,771		
	Diğer	12	13,920	4,231		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel açılım, geri bildirim puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 48:

Johari Penceresi Düzeyinin Eğitim Durumu Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Kişisel Açılım	Üniversite	258	15,650	4,581	3,119	0,002
	Yüksek Lisans Ve Doktora	90	13,880	4,787		
Geri Bildirim	Üniversite	258	15,000	4,635	-0,440	0,660
	Yüksek Lisans Ve Doktora	90	15,240	4,228		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel açılım puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=3.119$; $p=0.002<0,05$). Üniversite mezunlarının kişisel açılım puanları ($x=15,650$), yüksek lisans ve doktora mezunlarının kişisel açılım puanlarından ($x=13,880$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin geri bildirim puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 49:

Johari Penceresi Düzeyinin Çalışılan Kademe Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kişisel Açılım	Anaokulu	18	14,000	5,145	2,174	0,091
	İlkokul	152	15,590	4,608		
	Ortaokul	112	15,490	4,564		
	Lise	66	14,080	4,853		

Tablo 49 (devam)

	Anaokulu	18	15,390	4,889		
Geri Bildirim	İlkokul	152	15,630	4,734	1,730	0,161
	Ortaokul	112	14,700	4,374		
	Lise	66	14,290	4,109		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel açılım, geri bildirim puanları ortalamalarının çalışılan kademe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 50:

Johari Penceresi Düzeyinin Çalışılan Okul Türü Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait T-testi Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Kişisel Açılım	Devlet Okulu	151	15,000	4,984	-0,660	0,516
	Özel Okul	197	15,340	4,464		
Geri Bildirim	Devlet Okulu	151	14,190	4,762	-3,183	0,002
	Özel Okul	197	15,730	4,233		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin geri bildirim puanları ortalamalarının çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-3.183$; $p=0.002<0,05$). Özel okulda çalışanların geri bildirim puanları ($x=15,730$), devlet okulunda çalışanların geri bildirim puanlarından ($x=14,190$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel açılım puanları ortalamalarının çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 51:

Johari Penceresi Düzeyinin Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kişisel Açılım	1-5 Yıl	66	14,950	3,967	0,799	0,527
	6-10 Yıl	98	15,590	4,540		
	11-15 Yıl	59	14,320	4,191		
	16-20 Yıl	41	15,510	5,249		
	21 Yıl Ve Üzeri	84	15,360	5,408		
Geri Bildirim	1-5 Yıl	66	15,500	4,531	0,624	0,646
	6-10 Yıl	98	14,990	4,090		
	11-15 Yıl	59	15,560	4,368		
	16-20 Yıl	41	14,880	4,551		
	21 Yıl Ve Üzeri	84	14,550	5,116		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel açılım, geri bildirim puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 52:

Johari Penceresi Düzeyinin Mesleki Statü Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	F	p
	Öğretmen	303	15,280	4,712		
Kişisel Açılım	Müdür Yardımcısı & Koordinatör	14	14,000	5,364	0,613	0,542
	Bölüm Zümre Başkanı	31	14,810	4,222		
	Öğretmen	303	14,990	4,645		
Geri Bildirim	Müdür Yardımcısı & Koordinatör	14	15,210	3,534	0,398	0,672
	Bölüm Zümre Başkanı	31	15,740	3,750		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel açılım, geri bildirim puanları ortalamalarının mesleki statü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 53:

Johari Penceresi Düzeyinin Görev Yılı Göre Ortalamaları

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	F	p
	5 Yıl Ve Altı	92	14,910	4,197		
Kişisel Açılım	6-10 Yıl	102	15,380	4,490	0,250	0,779
	11 Yıl Ve Üzeri	154	15,230	5,107		
	5 Yıl Ve Altı	92	15,540	4,173		
Geri Bildirim	6-10 Yıl	102	14,870	3,969	0,703	0,496
	11 Yıl Ve Üzeri	154	14,900	5,056		

Araştırmaya katılan 6đretmenlerin kişisel açılım, geri bildirim puanları ortalamalarının g6rev yılı değişkenine g6re anlamlı bir farklılık g6sterip g6stermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek y6nl6 varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).



Tablo 54:

Algılanan Otantik Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Johari Penceresi, Makyavelizm Arasında Korelasyon Analizi

		Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam	Yardımlaşma	Centilmenlik	Vicdan	Sivil Erdem	Otantik Liderlik Toplam	İçselleştirilmiş Ahlakî Davranış	İlişkilerde Şeffaflık	Karar Almada Dengeli Davranış	Kişisel Farkındalık	Kişisel Açılım	Geri Bildirim	Mach Ix
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam	ı	1,000												
	p	0,000												
Yardımlaşma	ı	0,845**	1,000											
	p	0,000	0,000											
Centilmenlik	ı	0,642**	0,360**	1,000										
	p	0,000	0,000	0,000										
Vicdan	ı	0,708**	0,445**	0,309**	1,000									
	p	0,000	0,000	0,000	0,000									
Sivil Erdem	ı	0,769**	0,549**	0,359**	0,410**	1,000								
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000								
Otantik Liderlik Toplam	ı	0,391**	0,296**	0,314**	0,249**	0,318**	1,000							
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000							
İçselleştirilmiş Ahlakî Davranış	ı	0,365**	0,258**	0,309**	0,240**	0,303**	0,944**	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
İlişkilerde Şeffaflık	ı	0,347**	0,275**	0,266**	0,212**	0,287**	0,944**	0,840**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
Karar Almada Dengeli Davranış	ı	0,398**	0,296**	0,314**	0,258**	0,336**	0,921**	0,859**	0,819**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Kişisel Farkındalık	ı	0,353**	0,283**	0,287**	0,225**	0,264**	0,905**	0,795**	0,818**	0,778**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Kişisel Açılım	ı	0,138*	0,160**	0,058	0,032	0,135*	0,087	0,067	0,093	0,112*	0,055	1,000		
	p	0,010	0,003	0,284	0,550	0,011	0,104	0,211	0,084	0,037	0,305	0,000		
Geri Bildirim	ı	0,232**	0,200**	0,158**	0,096	0,230**	0,090	0,103	0,065	0,114*	0,055	0,362**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,003	0,073	0,000	0,095	0,055	0,224	0,034	0,302	0,000	0,000	
Mach Ix	ı	-0,421**	-0,325**	-0,257**	0,346**	0,335**	0,279**	-0,260**	-0,253**	-0,310**	-0,223**	0,190**	-0,166**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000

Yardımlaşma ve örgütsel vatandaşlık davranışı toplam arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.845$; $p=0,000<0.05$). Centilmenlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı toplam arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.642$; $p=0,000<0.05$). Centilmenlik ve yardımlaşma arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.36$; $p=0,000<0.05$). Vicdan ve örgütsel vatandaşlık davranışı toplam arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.708$; $p=0,000<0.05$). Vicdan ve yardımlaşma arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.445$; $p=0,000<0.05$). Vicdan ve centilmenlik arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.309$; $p=0,000<0.05$). Sivil Erdem ve örgütsel vatandaşlık davranışı toplam arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.769$; $p=0,000<0.05$). Sivil Erdem ve yardımlaşma arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.549$; $p=0,000<0.05$). Sivil Erdem ve centilmenlik arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.359$; $p=0,000<0.05$). Sivil Erdem ve vicdan arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.41$; $p=0,000<0.05$).

Otantik Liderlik Toplam ve örgütsel vatandaşlık davranışı toplam arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.391$; $p=0,000<0.05$). Otantik Liderlik Toplam ve yardımlaşma arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.296$; $p=0,000<0.05$). Otantik Liderlik Toplam ve centilmenlik arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.314$; $p=0,000<0.05$). Otantik Liderlik Toplam ve vicdan arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.249$; $p=0,000<0.05$). Otantik Liderlik Toplam ve sivil erdem arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.318$; $p=0,000<0.05$). İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışı toplam arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.365$; $p=0,000<0.05$). İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış ve yardımlaşma arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.258$; $p=0,000<0.05$). İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış ve centilmenlik arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.309$; $p=0,000<0.05$). İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış ve vicdan arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.24$; $p=0,000<0.05$). İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış ve sivil

erdem arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.303$; $p=0,000<0.05$). İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış ve otantik liderlik toplam arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.944$; $p=0,000<0.05$). İlişkilerde Şeffaflık ve örgütsel vatandaşlık davranışı toplam arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.347$; $p=0,000<0.05$). İlişkilerde Şeffaflık ve yardımlaşma arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.275$; $p=0,000<0.05$). İlişkilerde Şeffaflık ve centilmenlik arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.266$; $p=0,000<0.05$). İlişkilerde Şeffaflık ve vicdan arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.212$; $p=0,000<0.05$). İlişkilerde Şeffaflık ve sivil erdem arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.287$; $p=0,000<0.05$). İlişkilerde Şeffaflık ve otantik liderlik toplam arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.944$; $p=0,000<0.05$). İlişkilerde Şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlaki davranış arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.84$; $p=0,000<0.05$). Karar Almada Dengeli Davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışı toplam arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.398$; $p=0,000<0.05$). Karar Almada Dengeli Davranış ve yardımlaşma arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.296$; $p=0,000<0.05$). Karar Almada Dengeli Davranış ve centilmenlik arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.314$; $p=0,000<0.05$). Karar Almada Dengeli Davranış ve vicdan arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.258$; $p=0,000<0.05$). Karar Almada Dengeli Davranış ve sivil erdem arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.336$; $p=0,000<0.05$). Karar Almada Dengeli Davranış ve otantik liderlik toplam arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.921$; $p=0,000<0.05$). Karar Almada Dengeli Davranış ve içselleştirilmiş ahlaki davranış arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.859$; $p=0,000<0.05$). Karar Almada Dengeli Davranış ve ilişkilerde şeffaflık arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.819$; $p=0,000<0.05$).

Kişisel Farkındalık ve örgütsel vatandaşlık davranışı toplam arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.353$; $p=0,000<0.05$). Kişisel

Farkındalık ve yardımlaşma arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.283$; $p=0,000<0.05$). Kişisel Farkındalık ve centilmenlik arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.287$; $p=0,000<0.05$). Kişisel Farkındalık ve vicdan arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.225$; $p=0,000<0.05$). Kişisel Farkındalık ve sivil erdem arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.264$; $p=0,000<0.05$). Kişisel Farkındalık ve otantik liderlik toplam arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.905$; $p=0,000<0.05$). Kişisel Farkındalık ve içselleştirilmiş ahlaki davranış arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.795$; $p=0,000<0.05$). Kişisel Farkındalık ve ilişkilerde şeffaflık arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.818$; $p=0,000<0.05$). Kişisel Farkındalık ve karar almada dengeli davranış arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.778$; $p=0,000<0.05$). Kişisel Açılım ve örgütsel vatandaşlık davranışı toplam arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.138$; $p=0,010<0.05$). Kişisel Açılım ve yardımlaşma arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.16$; $p=0,003<0.05$). Kişisel Açılım ve sivil erdem arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.135$; $p=0,011<0.05$). Kişisel Açılım ve karar almada dengeli davranış arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.112$; $p=0,037<0.05$). Geri Bildirim ve örgütsel vatandaşlık davranışı toplam arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.232$; $p=0,000<0.05$). Geri Bildirim ve yardımlaşma arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.2$; $p=0,000<0.05$). Geri Bildirim ve centilmenlik arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.158$; $p=0,003<0.05$). Geri Bildirim ve sivil erdem arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.23$; $p=0,000<0.05$). Geri Bildirim ve karar almada dengeli davranış arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.114$; $p=0,034<0.05$). Geri Bildirim ve kişisel açılım arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.362$; $p=0,000<0.05$).

Mach-IV ve örgütsel vatandaşlık davranışı toplam arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=-0.421$; $p=0,000<0.05$). Mach-IV ve yardımlaşma

arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.325$; $p=0,000<0.05$). Mach-IV ve centilmenlik arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=-0.257$; $p=0,000<0.05$). Mach IV ve vicdan arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=-0.346$; $p=0,000<0.05$). Mach-IV ve sivil erdem arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=-0.335$; $p=0,000<0.05$). Mach-IV ve otantik liderlik toplam arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=-0.279$; $p=0,000<0.05$). Mach-IV ve içselleştirilmiş ahlaki davranış arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=-0.26$; $p=0,000<0.05$). Mach-IV ve ilişkilerde şeffaflık arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.253$; $p=0,000<0.05$). Mach-IV ve karar almada dengeli davranış arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=-0.31$; $p=0,000<0.05$). Mach-IV ve kişisel farkındalık arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.223$; $p=0,000<0.05$). Mach-IV ve kişisel açılım arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=-0.19$; $p=0,000<0.05$). Mach-IV ve geri bildirim arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=-0.166$; $p=0,002<0.05$). Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

Tablo 55:

Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam Üzerine Etkisini Belirlemek Üzere Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam		
	β	t	p
Sabit	76,158	29,398	0,000
Cinsiyet	-0,075	-0,065	0,948
Yaş	3,279	3,246	0,001
Çalışılan Kademe	-0,358	-0,621	0,535
Çalışılan Okul Türü	1,384	2,570	0,011

Tablo 55 (devam)

Mesleki Kıdem	-1,238	-1,430	0,154
Mesleki Statü	-0,072	-0,328	0,743
Görev Yılı	0,231	0,236	0,814
F	2,796		
Model (p)	0,008		
R²	0,035		

Cinsiyet, yaş, çalışılan kademe, çalışılan okul türü, mesleki kıdem, mesleki statü, görev yılı ile örgütsel vatandaşlık davranışı toplam arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,796$; $p=0,008<0.05$). Örgütsel vatandaşlık davranışı toplam düzeyinin belirleyicisi olarak cinsiyet, yaş, çalışılan kademe, çalışılan okul türü, mesleki kıdem, mesleki statü, görev yılı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,035$). Öğretmenlerin cinsiyet düzeyi örgütsel vatandaşlık davranışı toplam düzeyini etkilememektedir ($p=0.948>0.05$). Öğretmenlerin yaş düzeyi örgütsel vatandaşlık davranışı toplam düzeyini arttırmaktadır ($\beta=3,279$). Öğretmenlerin çalışılan kademe düzeyi örgütsel vatandaşlık davranışı toplam düzeyini etkilememektedir ($p=0.535>0.05$). Öğretmenlerin çalışılan okulun özel okul olması örgütsel vatandaşlık davranışı toplam düzeyini arttırmaktadır ($\beta=1,384$). Öğretmenlerin mesleki kıdem düzeyi örgütsel vatandaşlık davranışı toplam düzeyini etkilememektedir ($p=0.154>0.05$). Öğretmenlerin mesleki statü düzeyi örgütsel vatandaşlık davranışı toplam düzeyini etkilememektedir ($p=0.743>0.05$). Öğretmenlerin görev yılı düzeyi örgütsel vatandaşlık davranışı toplam düzeyini etkilememektedir ($p=0.814>0.05$).

Tablo 56:

Otantik Liderlik, Makyavelizm ve Johari Penceresinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam Üzerine Etkisini Belirlemek Üzere Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam		
	β	t	p
Sabit	86,784	20,404	0,000
Otantik Liderlik Toplam	0,189	6,050	0,000
Kişisel Açılım	-0,006	-0,067	0,946
Geri Bildirim	0,296	3,126	0,002
Mach Iv	-0,356	-6,494	0,000
F	33,539		
Model (p)	0,000		
R²	0,273		

Otantik liderlik toplam, kişisel açılım, geri bildirim, Mach-IV ile örgütsel vatandaşlık davranışı toplam arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=33,539$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel vatandaşlık davranışı toplam düzeyinin belirleyicisi olarak otantik liderlik toplam, kişisel açılım, geri bildirim, Mach-IV değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,273$). Öğretmenlerin otantik liderlik toplam düzeyi örgütsel vatandaşlık davranışı toplam düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,189$). Öğretmenlerin kişisel açılım düzeyi örgütsel vatandaşlık davranışı toplam düzeyini etkilememektedir ($p=0.946>0.05$). Öğretmenlerin geri bildirim düzeyi örgütsel vatandaşlık davranışı toplam düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,296$). Öğretmenlerin Mach-IV düzeyi örgütsel vatandaşlık davranışı toplam düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,356$).

Tablo 57:

Otantik Liderliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam Üzerine Etkisini Belirlemek Üzere Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam		
	β	t	p
Sabit	68,618	34,442	0,000
İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış	0,093	0,386	0,700
İlişkilerde Şeffaflık	-0,020	-0,094	0,925
Karar Almada Dengeli Davranış	0,891	2,783	0,006
Kişisel Farkındalık	0,283	1,087	0,278
F	16,797		
Model (p)	0,000		
R²	0,154		

İçselleştirilmiş ahlaki davranış, ilişkilerde şeffaflık, karar almada dengeli davranış, kişisel farkındalık ile örgütsel vatandaşlık davranışı toplam arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=16,797$; $p=0,000<0,05$). Örgütsel vatandaşlık davranışı toplam düzeyinin belirleyicisi olarak içselleştirilmiş ahlaki davranış, ilişkilerde şeffaflık, karar almada dengeli davranış, kişisel farkındalık değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,154$). Öğretmenlerin içselleştirilmiş ahlaki davranış düzeyi örgütsel vatandaşlık davranışı toplam düzeyini etkilememektedir ($p=0,700>0,05$). Öğretmenlerin ilişkilerde şeffaflık düzeyi örgütsel vatandaşlık davranışı toplam düzeyini etkilememektedir ($p=0,925>0,05$). Öğretmenlerin karar almada dengeli davranış düzeyi örgütsel vatandaşlık davranışı toplam düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,891$). Öğretmenlerin kişisel farkındalık düzeyi örgütsel vatandaşlık davranışı toplam düzeyini etkilememektedir ($p=0,278>0,05$).

Bölüm 5

Tartışma ve Sonuçlar

Örgütler, toplumların varlıklarını devam ettirebilmesinde önemli role sahiptirler. Bir örgütün başarısı ise sahip olduğu nitelikli insan gücü ile bağlantılıdır. Bundan dolayı bireylerin örgüt içerisinde verimliliğini artırıcı yeni yöntemler aranmaktadır (Demirbağ, 2015). Araştırmalar, örgütsel bağlılık ile liderlik arasında yakın ilişkinin olduğunu (Shirbagi, 2007), örgüt içerisinde yöneticinin sergilemiş olduğu liderlik ve yönetim tarzının çalışanların örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılıklarını artırdığını göstermektedir (İnce ve Gül, 2005). İster siyasette ister iş dünyasında hangi alanda faaliyet gösterirse gösterecek son zamanlarda liderlere karşı yaşanan güven sorunu otantik liderlik yaklaşımının oluşumuna zemin hazırlamıştır (Memiş vd., 2009).

Literatürde, otantik liderlik davranışlarının örgüt içerisinde farklı değişkenlerle ilişkisini araştıran çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar otantik liderlik davranışı artışının örgüt sağlığını artırdığı (Suiçer, 2016), örgütsel sinizm algısını azalttığı (Boz, 2016), çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu (Özden, 2015) göstermiş olup, örgüt içerisinde liderin sergilemiş olduğu otantik liderlik davranışlarının örgüt üzerinde etkili olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

Bu kapsamda çalışmada; eğitim kurumlarında otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı niyeti arasındaki ilişkiye Makyavelizm ve Johari Penceresinin etkisi ve otantik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin çeşitli değişkenlere göre değişip değişmediği incelenmiş, elde edilen bulgular literatür eşliğinde tartışılmıştır.

5.1 Araştırma Sorularının Bulgularının Tartışılması

Bu araştırmanın bu bölümünde eğitim kurumlarında otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı niyeti arasındaki ilişkiye Makyavelizm ve Johari Penceresinin etkisini, otantik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin çeşitli

değişkenlere göre değişip değişmediğini belirlemeye yönelik hazırlanan araştırma soruları bulgular doğrultusunda tartışılmıştır.

Araştırmanın 1. sorusu “Çalışanların algısına göre müdürlerinin Otantik Liderlik düzeyi nedir?” incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre otantik liderlik toplam düzeyi $54,590 \pm 13,272$ olarak belirlenerek müdürlerin yüksek otantik liderliğe sahip olduklarını göstermektedir. Otantik liderlik alt boyutları toplam puanlarına bakıldığında en yüksek puanı “ilişkilerde şeffaflık” düzeyi ($16,820 \pm 4,286$) alırken en düşük puanı $10,570 \pm 2,840$ ile “karar almada dengeli davranış” düzeyi almıştır. Bu bulgular, araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin yüksek ve ilişkilerinde şeffaflığa önem verdiklerini göstermektedir. Özellikle eğitim kurumlarının başında olan yöneticilerin, ilişkilerinde açık olması, karşısındaki kişilerin duygu, düşünce, öneri, fikir veya kendi fikirleri ile çelişen meydan okuyucu tavırlara karşı açık olması, güven ilişkisini ve karşılıklı bilgi alışverişini sağlaması açısından önemlidir. Benzer şekilde Yaşbay (2011), Keser (2013) ve Çelik’in (2015) çalışmalarında okul müdürlerinin otantik liderlik alt boyutlarından “ilişkilerde şeffaflık” puan ortalamaları yüksek bulunmuştur. Farklı örneklem ve İllerde uygulanan ve otantik liderlik düzeylerini inceleyen bu araştırmalar genel olarak okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları sergiledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Bulgular, araştırmanın 2. sorusu olan ve çalışanların algısına göre müdürlerinin Otantik Liderlik düzeyleri demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan kademe, çalışılan okul türü, mesleki kıdem, mesleki statü, görevde bulunma yılı, bağlı çalışan kişi sayısı, şu an çalışılan okuldaki çalışma yılı) göre farklılaşmakta mıdır? kapsamında incelendiğinde;

Araştırmaya katılan öğretmenlerin otantik liderlik toplam, içselleştirilmiş ahlaki davranış, ilişkilerde şeffaflık, karar almada dengeli davranış, kişisel farkındalık puanları ortalamalarının cinsiyet, görev yılı, mesleki statü, eğitim durumu, çalışılan kademe, çalışılan okul türü değişkenlerine göre farklılaşmadığı, bununla birlikte yaşa, medeni duruma, mesleki kıdem yılına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Yaşı 50 ve üzeri olanların otantik liderlik algıları, diğer yaş gruplarından, bekar ve evlilerin

otantik liderlik algılarının diğer medeni duruma sahip olanlardan yüksek olduğu, mesleki kıdem yılı 16-20 yıl olanlarda ise otantik liderlik algısının düşük olduğunu belirlenmiştir. Yaşla birlikte artan bilgi ve tecrübe yöneticilerin daha nesnel değerlendirilmesine olanak sağladığı, medeni durumunda benzerlik ve farklılıklara daha kolay uyum sağlanması ve toleransın artışı sebebi ile farklılığa yol açtığı düşünülmektedir. Araştırmada elde edilen bu bulgular literatürle benzerlik ve farklılık göstermektedir. Çelik (2015), cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre otantik liderlik davranışlarının farklılaşmadığını, evli ve/veya mesleki kıdemi daha fazla olan öğretmenlerin otantik liderlik davranışları algı düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Çalışmasını elektronik sektöründe yapan Karatürk (2015) ise, yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi değişkenlerinin çalışanların otantik liderlik algılarında farklılığa yol açtığını belirlemiştir. Akgündüz (2012), konaklama sektöründe yaptığı çalışmada cinsiyet ve yaş faktörünün otantik liderlik algısını farklılaştırdığını belirtmiştir. Bu bulgular, sektörlerin ve hatta aynı sektörde farklı kurumların kendi içerisinde farklı dinamikleri olabileceğinden hangi sektör olursa olsun çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin otantik liderlik algısında farklılıklara yol açabileceği, bundan dolayı genelleme yapılamayacağı şeklinde yorumlanmıştır.

Araştırmanın 3. ve 4. soruları kapsamında çalışanların Makyavelist düzeyleri ve Makyavelist düzeyleri üzerinde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan kademe, çalışılan okul türü, mesleki kıdem, mesleki statü, görevde bulunma yılı, bağlı çalışan kişi sayısı, şu an çalışılan okuldaki çalışma yılı değişkenlerinin etkisi incelenmiştir. Buna göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin “Mach IV” düzeyi $(52,400 \pm 7,703)$ olarak orta düzeyde Makyavelist bireyler oldukları saptanmıştır. Liu'ya göre (2008), bireyin makyavelist eğilimlerindeki artış bilgiyi kendine saklamasına yol açmaktadır. Bu çalışmada, katılımcıların orta düzeyde makyavelist oldukları ve çalıştıkları sektörün bilgi ve bilgiyi paylaşma üzerinde kurulu olduğu düşünüldüğünde bilgiyi paylaşma düzeylerinin de orta düzeyde olduğu yorumuna ulaşılabilir. Katılımcıların makyavelist düzeyleri üzerinde görev yılının, mesleki kıdem, mesleki statünün, cinsiyet ve eğitim düzeyinin farklılık yaratmadığı, bununla

birlikte devlet okullarında, 40-49 yaş arasında, evli ve bekarlarda diğer gruplara göre makyavelist düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, Özler ve arkadaşlarının (2013) çalışma bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Kasapoğlu (1992) ise, hekimlerin katılımı ile gerçekleştiği çalışmasında yaş, hizmet yılı, statü ve akademik unvan arttıkça Makyavelist skorlarının düşüş gösterdiğini belirlemiştir.

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini ve bunu etkileyen değişkenleri belirlemeye yönelik araştırmanın 5. ve 6. Sorularına yönelik bulgular incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin “örgütsel vatandaşlık davranışı toplam” düzeyi $82,820 \pm 8,692$ olup, çok yüksek olarak değerlendirilmiştir. Grup, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları yardımlaşma, centilmenlik, vicdan, sivil erdem puanları incelendiğinde yardımlaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buluç'un (2008) aktardığına göre, profesyonel bir meslek olarak öğretmenlik, içerisinde sağduyu ve öğretimi barındırır. Öğretmenlerin öğrencilerine karşı sorumludurlar. Ayrıca, gelecek neslin yetiştirilmesi ve bilgilendirilmesi, onlara iyi örnek olunması gibi hem öğrencilere hem de topluma karşı da sorumlulukları vardır. Bir öğretmenin yüksek örgütsel vatandaşlık davranışlara sahip olması mesleğe yeni başlayan meslektaşlarına yardımcı olmalarını, gönüllü olarak iş dışı faaliyetlere katılmalarını, eğitim ortamını ve çalışma ortamını güçlendirmeyi ve zamanını etkin bir şekilde eğitim ve öğretime ayırması ile sonuçlanır (Polat, 2007; Tezer, 2015). Bu çalışmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini ve alt boyutunda da yardımlaşma puanlarının yüksek olması sevindiricidir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanlarının ve yardımlaşma, centilmenlik, vicdan, sivil erdem puanları ortalamalarının görev yılına, medeni duruma, mesleki statüye, cinsiyete, eğitim durumuna ve çalışılan okul türüne göre farklılık göstermediği görülmüştür. Bununla birlikte, 50 yaş ve üzeri olanlarda, mesleki kıdem yılı 21 yıl ve üzeri olanlarda, ilkokul ve lisede çalışanlarda yüksek olduğu görülmüştür. Bu çalışmadan farklı olarak Özyer ve ark. (2012), bankacılık sektöründe yaptığı araştırmada demografik özelliklerin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisini incelemiş ve cinsiyet, medeni durum, hiyerarşik konum ve çalışılan kurum değişkenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişki saptamışlardır.

Araştırmanın 7. ve 8. Soruları olan ve çalışanların birbirleri ile kurdukları iletişimin düzeyini ve açıklığını belirlemeye yönelik Johari penceresi düzeyleri ve bu düzeyin demografik değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Her bir açılım için alınabilecek maksimum puanın 25 olduğu düşünüldüğünde katılımcıların “kişisel açılım” düzeyi ($15,190 \pm 4,693$); “geri bildirim” düzeyi ($15,060 \pm 4,529$) ile yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel açılım ve geri bildirim puanları ortalamalarının görev yılı, medeni durum, mesleki kıdem, mesleki statüye, hangi kademedeki çalışıldığına, cinsiyete ve yaşa göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Üniversite mezunlarının kişisel açılım puan ortalamalarının ise yüksek lisans ve doktora mezunlarının kişisel açılım puanlarından daha yüksek bulunmuştur. Katılımcıların geri bildirim puan ortalamaları çalışılan kurum türüne göre incelendiğinde özel okul çalışanlarının geri bildirim puanları daha yüksek bulunmuştur.

Birçok araştırmacı, yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranış stillerinin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmacıardan Oğuz'un (2011) dönüşümcü liderlik stili ile Aslan (2009) karizmatik liderlik ile, Bolat ve ark. (2009) da güçlendirici liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışını arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlemişlerdir. Özgözgü ve Altunay (2016), okul yöneticilerinin etik, dönüşümcü, öğretimsel ve etkileşimci liderlik davranışlarının öğretmenler üzerine nasıl yansıdığını inceledikleri meta-analiz çalışmasında, en yüksek etki büyüklüğüne etik liderliği, en düşüğe ise etkileşimsel liderliğin sahip olduğunu belirlemişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenini ise en çok dönüşümcü liderliğin etkilediğini, etik ve öğretimsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin ise veri yetersizliği sebebi ile hesaplanamadığı bildirmişlerdir. Bu çalışmada ise, otantik liderlik düzeyinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı belirlenmiştir.

Otantik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkide Makyavelizm ve Johari Penceresinin rolü incelendiğinde ise Johari penceresi kişisel

açılım alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemediği, geri bildirim düzeyinin ise artırdığı belirlenmiştir ve Yıldız'ın (2013) çalışması ile benzerlik göstermektedir. Araştırmada elde edilen bulgular yorumlandığında; yöneticilerin sahip olduğu otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ve sonucunda da özverili ve etkin çalışmasında, yardımlaşmaya ve bilgi paylaşımına yatkın olmalarını artırıcı bir etkiye sahip olduğuna işaret etse de, iletişimde kişisel açılımın yeterince gerçekleşmediğinden örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemediğini göstermektedir. Bu durum öğretmenlerimizin kendi duygu ve düşüncelerini yeterince ifade edemedikleri şeklinde yorumlanmıştır. Bilgi ve deneyimin paylaşımı temeline dayanan öğretmenlik mesleğinde öğretmenlere kendi duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşmaya imkan sağlanmazsa mesleğin amacına ulaşamayacağını ve meslek sahibinin kendine ve mesleğine negatif bir tutum takınmasına yol açabileceği düşünülmektedir. Öbür taraftan iletişimde kullanılan geri bildirimlerin öğretmenlerimizi desteklediği ve geliştirdiği için örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca, öğretmenlerin Makyavelizm düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışını üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Kişisel çıkarları için stratejik davranabilen makyavelistler (Yıldız, 2013) çalışanlarla daha az iletişim kurarak, destekleyici olmak yerine olayları manipüle etmeyi tercih ettikleri için örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında negatif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur (Leow, 2011).

5.2 Sonuçlar

Araştırmada elde edilen sonuçlar otantik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, Makyavelizm ve Johari penceresi ile ilgili sonuçlar olarak aşağıda sunulmuştur. Bu sonuçlara göre;

- ✓ Öğretmenlerin otantik liderlik düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdığı görülmüştür.
- ✓ Öğretmenlerin kişisel açılım düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemediği görülmüştür.

- ✓ Öğretmenlerin geri bildirim düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdığı görülmüştür.
- ✓ Öğretmenlerin Makyavelizm düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışını azalttığı görülmüştür.
- ✓ Öğretmenlerin yaş düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı toplam düzeyini arttırdığı görülmüştür.
- ✓ Özel okulda çalışıyor olması örgütsel vatandaşlık davranışı toplam düzeyini arttırdığı görülmüştür.
- ✓ Öğretmenlerin otantik liderlik algılarının görev yılına göre değişmediği görülmüştür.
- ✓ Bekar ve evlilerin otantik liderlik algılarının diğer olanların otantik liderlik algılarından yüksek olduğu görülmüştür.
- ✓ Algılanan otantik liderliğin mesleki kıdem olarak 16-20 yıl olanlarda düşük olduğu görülmüştür.
- ✓ Algılanan otantik liderliğin mesleki statüye göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Yaş 50 ve üzeri olanların otantik liderlik algıları, 20-29 yaş olanların otantik liderlik algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Yaş 50 ve üzeri olanların otantik liderlik algıları, yaş 30-39 yaş olanların otantik liderlik algılarından yüksek olduğu görülmüştür. Yaş 50 ve üzeri olanların otantik algılarının, 40-49 yaş olanların otantik liderlik algılarından yüksek olduğu görülmüştür.
- ✓ Otantik liderlik algılarının çalışılan kademeye göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Otantik liderlik algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Otantik liderlik algılarının eğitim durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Otantik liderlik algılarının çalışılan okul türüne göre farklılık göstermediği görülmüştür.

- ✓ Örgütsel vatandaşlık davranışının görev yılına göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Örgütsel vatandaşlık davranışının medeni duruma göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Örgütsel vatandaşlık davranışının 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemde yüksek olduğu görülmüştür.
- ✓ Örgütsel vatandaşlık davranışının mesleki statüye göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Örgütsel vatandaşlık davranışının 50 yaş ve üzerinde yüksek olduğu görülmüştür.
- ✓ Örgütsel vatandaşlık davranışının ilkokul ve lisede çalışanlarda ortaokulda çalışanlara göre yüksek olduğu görülmüştür.
- ✓ Örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Örgütsel vatandaşlık davranışının eğitim durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Örgütsel vatandaşlık davranışının okul türüne göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Johari penceresi düzeyinin görev yılına göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Johari penceresi düzeyinin medeni duruma göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Johari penceresi düzeyinin mesleki kıdeme göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Johari penceresi düzeyinin mesleki statüye göre farklılık göstermediği görülmüştür.

- ✓ Johari penceresi düzeyinin çalışılan kademeye göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Johari penceresi düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Johari penceresi düzeyinin yaşa göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Johari penceresi kişisel açılım düzeyinin Üniversite mezunlarında yüksek lisans ve doktora mezunlarına göre yüksek bulunmuştur.
- ✓ Johari penceresi düzeyinin okul türüne göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Makyavelizm düzeyinin görev yılına göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Makyavelizm düzeyinin evli ve bekarlarda diğer gruplara göre yüksek olduğu görülmüştür.
- ✓ Makyavelizm düzeyinin mesleki kıdeme göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Makyavelizm düzeyinin mesleki statüye göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Makyavelizm düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Makyavelizm düzeyinin 40-49 yaş arasında yüksek olduğu görülmüştür.
- ✓ Makyavelizm düzeyinin eğitim düzeyine göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- ✓ Makyavelizm düzeyinin devlet okulunda çalışanlarda yüksek olduğu görülmüştür.

Eğitim sektöründe çalışan ve gelecek neslin yetiştirilmesinde önemli rollere sahip öğretmen ve yöneticilerin işlerine olan bağlılıklarının, işlerinden aldıkları tatminin sürdürülmesinde yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları oldukça etkilidir. Bundan dolayı, bu çalışma yöneticilerin otantik liderlik davranış özelliklerinin Makyavelizm ve Johari penceresinin çalışanların örgütsel vatandaşlık

davranışı üzerindeki etkisini birlikte incelemiş olup, elde edilen sonuçlar ileride yapılacak çalışmalar için önemli bir zemin hazırlayacaktır.

Bu çalışma, eğitim sektöründe görevli yöneticilerin otantik liderlik davranışları temelinde sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını bir model olarak incelemesi farklı sektörler içinde benzer çalışmaların yapılmasında örnek teşkil edecektir.

5.3 Öneriler

Bu bölümde, araştırma sonuçları baz alınarak uygulayıcılara ve araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülen önerilere yer verilmiştir.

5.3.1 Uygulayıcılara Öneriler

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmak için yöneticilerin kendilerini açık ve uygun bir şekilde ifade etmeleri ve öğretmenlerin de kendi duygu ve düşüncelerini açıklıkla ve uygun bir şekilde ifade etmeleri konusunda teşvik etmelidirler. Bu şekilde olayları öğretmenlerin farklı bakış açıları ile değerlendirebilirler.

Yöneticiler, hem kendilerinin hem de öğretmenlerin zayıf ve güçlü yönlerinin farkında olmalı ve empati yapabilmelidirler.

Yöneticiler, öğretmenler ve idaresi altındaki diğer personel için uygun bir rol model olabilmeli, ihtiyaç halinde personellerine rehberlik yapabilmelidir.

Yöneticiler, eleştiriye açık olmalı, kendilerini eleştirebilmeli ve yapıcı eleştiri uygulamalıdır. Ayrıca, aktif, destekleyici ve işbirlikçi bir çalışma ortamı hazırlamalıdır.

Öğretmenler, yöneticileri değerlendirirken yöneticilerin bağlı buldukları mevzuat çerçevesinde görevlerini yapmaya çalıştıklarını ve onlarında bir birey olduklarını unutmamalıdır.

Hem öğretmenler hem de yöneticiler, kendi zayıf ve güçlü yönlerinin farkında olmalı ve zayıf yönlerini güçlendirmek, güçlü yönlerini ise etkinleştirmek için eğitim ihtiyaçlarını belirlemeli, bu konuda taleplerini üst yönetime iletmeli ve konu ile ilgili hizmet içi eğitim programlarına katılmalıdırlar.

5.3.2 Araştırmacılara Öneriler

Bu alışma, İstanbul ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel, vakıf ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin katılımı ile online olarak gerçekleştirilmiştir. Benzer alışma farklı İllerde ve farklı örnekleme sayısı ile online veya yüzyüze görüşme yöntemi ile gerçekleştirilebilir. Ayrıca, benzer çalışma sadece öğretmenlere değil okul yöneticilerinin katılımı ile yapılarak yöneticilerin kendi yönetim tarzlarını değerlendirmesi sağlanabilir.

Literatürde var olan eksikliğin giderilmesi için örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen Makyavelizm, Johari penceresi ve otantik liderlik dinamiklerinin birlikte ele alındığı çalışmaların yapılması ve böylece bu araştırmada elde edilen sonuçların yapılacak diğer araştırma sonuçları ile karşılaştırılması yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2004). *Etkili Stratejik Liderlik* (Çev. Salih Fatih Güneş). İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılığı.
- Akgündüz, Y. (2012). *Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Alanoğlu, M. (2014). *Ortaöğretim Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Okul Etkililiği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Alğan, Y. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Problem Çözme Becerilerine Yönelik Yönetici ve Öğretmen Görüşleri "Bolu İli Merkez İlçe Örneği"* (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü". *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, (3), 315- 338.
- Avolio, B. J., Gardner W. L. & Walumbwa F. O. (2005). Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development, *Monographs in Leadership and Management*, 3, 21-29.
- Avolio, B. J. & Wernsing, T. S. (2008). Practicing Authentic Leadership in S.J. Lopez (Eds.) *Positive Psychology: Exploring the Best in People*, 148-158, Westport, CT: Greenwood Publishing Company.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. ve May, D. R. (2004). Unlocking The Mask: A Look at The Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors, *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
- Aytekin, H. (2014). *Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri ile Öğretimsel Liderlik Rollerini* (Yüksek

Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Aziz, A. (2004). Relationship Between Machiavellianism and Absence Rate: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 21 (4), 445-450.
- 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.
- Basım, H.N. ve Şeşen H., (2006).Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Bass, B. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Baykal, Ö. (2013). *Okul iklimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, Ş.(2013). *Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Becker. J. H. A. & O'hair. H. D. (2007). "Machiavellians' Motives in Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Communication Research*, 246-267'dan naklen Judge T. A., Piccolo, R. F., Kosalka, T.(2009). The Bright and Dark Sides of Leader Traits: A Review and Theoretical Extension of the Leader Trait Paradigm. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, 855-875.
- Begley. P. T. (2011). In Pursuit of Authentic School Leadership Practices. *International Journal of Leadership in Education*, Vol. 4, 2011, pp.353-365'den nakleden Broughton, B. J. (2012). *The Impact of Authentic Leadership Traits on Construction Superintendent Effectiveness* (Unpublished PhD Dissertation). San Marcos, Texas, Texas State University,
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O., (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.
- Booms, S. M. Ç., (2009). *An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Boz, A. (2016). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Okulların Akademik İyimserlik ve Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Bresctick, E.T., (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Budak, G., Budak, G. (2004). *İşletme Yönetim*. İzmir: Barış Yayınları.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 571-602.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 56: 547-570.
- Christie, R.& Geis, F. L., (1970). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press, New York, 1970'ten naklen Dahling, J. J., Whitaker, B. G., Levy, P. E., (2009). "The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale", *Journal of Management*, 35(2), 219-257.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A. ve Schriesheim, C. A. (2005). Looking Forward But Learning From Our Past: Potential Challenges to Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders. *The Leadership Quarterly*, 16, 475-493.
- Corral, S.& Calvete, E., (2000). Machiavellianism: Dimensionality of the Mach IV and its Relation to Self-Monitoring in a Spanish Sample. *The Spanish Journal of Psychology*, 3(1), 3-13.
- Coşar, S., (2011). *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-108.
- Çay, Y. T., (2009). *Liderlik ve Duygusal Zeka: Uygulamalı Bir Çalışma* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, M. (2015). *Öğretmen Algularına Göre İlkokul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları (Gaziantep Şehitkamil İlçesi Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Zirve

Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Çetin, F., (2011), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çetin, Ş., Korkmaz, M., ve Çakmakçı, C., (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* [Educational Administration: Theory and Practice], 18(1), 7-36.

Dasborough, M. T. ve Ashkanasy, N. M. (2006). Follower Emotional Reactions to Authentic and Inauthentic Leadership Influence. *Monographs in Leadership and Management*, 3, 281–300.

Dalgın, T., (2015). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği* (Doktora Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Demir, A. (2016). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları* (Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.

Demirdağ, S. (2015). Otantik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Karşılaştırılması: Öğretmen Adayları. *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish*, 10(15) : 273-288.

Deniz, İ. (2003). *İletişim Becerileri Eğitiminin İlköğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin İletişim Becerisi Düzeylerine Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Drory, A. & Gluskinos, U. M. (1980). Machiavellianism and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 65, 81-86.

Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Fehr, Beverley, Samson, Deborah, Paulhus & Delroy L. (1992), The construct of Machiavellianism: Twenty Years Later. In *Advances in Personality Assessment*, C. Spielberger ve J. Butcher (eds.), Hillsdale, NJ: *Lawrence Erlbaum Associates*, s.77- 116.

Fortune Turkey internet sitesi, 11 Ağustos, 2015. <http://www.fortuneturkey.com/doga-okullari-ceosu-bunyamin-celiktenden-yeni-projeler-17651>.

- Fry, L.W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14,693-727.
- Galvin, J. C. & O'Donnell, P. (2005). Authentic Leadership: Balancing Doing and Being. *The Systems Thinker*, 16(2), 1-5.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. O. (2005). Can You See The Real Me? A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 343-372.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. ve Walumbwa, F.O. (2005a). Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (2005b). Authentic Leadership Development: Emergent Themes and Future Directions. *Monographs in Leadership and Management*, 3, 387–406.
- Gardner, W. L., Fischer, D. & Hunt, J. G. (2009). Emotional Labor and Leadership: A Threat to Authenticity?. *The Leadership Quarterly*, 20, 466–482.
- Gardner, W. L. & J. R. Schermerhorn JR. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, XXXIII, 3, 270–281.
- Gündoğdu, Z. (2010). *The Moderating Effect of Trust on the Relationship Between Authentic Leadership and Job Related Affective Well-Being* (Unpublished PhD Thesis). Marmara University, Graduate School of Social Sciences, İstanbul.
- Güney S. & Mandacı G. (2009). Makyavelizm ve Etik Algısı İlişkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 27(2), 83-105.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, Nj Paulist Press.
- Hall, Jay (1974). Interpersonal Style and the Communication Dilemma: II. Utility of the Johari Awareness Model for Genotypic Diagnoses. *Human Relations*, 28 (8), 715-736.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, 382–394. Oxford, England: Oxford University Press.
- House, R.J., Howell. J. M.(1992). Personality and Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 3, 81–108.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and

Eudaemonic Well-being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.

İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitapevi.

Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., Livingston, B. (2006). Charismatic and Transformational Leadership: A Review and an Agenda for Future Research. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 50, N.F.24, (4), pp.203-214.

Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karasar, N. (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Karatürk, H. E. (2015). *Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Alan Araştırması* (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Kasapoğlu, M. A. (1992). *Sağlık Sosyolojisi Türkiye'den Araştırmalar*. Sosyoloji Derneği Yayınları VI, Ankara.

Keser, S. (2013). *İlköğretim okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması*, (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kernis, M.H.(2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, XIV (1), 1-26.

Kesken, J. & Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.

Keskin, S.(2005). *Öğretmenlerde Çalışma Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.

Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 1868-1896.

Ketterer, R. F. & Chayes, M. M. (1995). Executive Development: Finding and Growing Champions of Change, in: Nadler, D. A. and Shaw, R.B., Watson, A.

- E. and Associates, Discontinuous Change, *Leading Organizational Transformation*, San Francisco: Jossey- Bass Publ.
- Küçük, M. (2008). *Gelecekteki Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç, E. D. ve Önen, Ö. (2011). Öğrenen Örgütlerde Johari Penceresi Burdur Örnekleme, *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(5), 1-13.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 401-422.
- Ledeen, M. A.(2003). *Liderlik ve Güç Kullanımında Machiavelli*, Çev. Türkân Arıkan, Elif Gökteke, İstanbul, Literatür Yayıncılık.
- Leow, C. (2011). *The Influence of Machiavellian Leadership on Employee's Work Behavior* (Master Thesis). Universiteit Van Amsterdam.
- Liu, C. C. (2008). The Relationship Between Machiavellianism and Knowledge Sharing Willingness. *J Bus Psychol*, 22, 233-240.
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development, Cameron, K. S., Dutton, J. E. ve Quinn, R. E. (Ed.), *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco:Berrett-Koehler, 241-258.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- May, D. R., Hodges, T. D., Chan, A. Y.L, Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*. 32(3), 247-260.
- Memiş, Ç. A., Aydın, G.K., Kabasakal, H., ve Saraçer, B.E.(2009). Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması.17. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, Eskişehir, 294-302.
- Michie S., Gooty J. (2005): Values, Emotions, And Authenticity: Will The Real Leader Please Stand Up?.*The Leadership Quarterly*, 16, 441-457.
- Minett, D., Yaman, H. R., &Denizci, B. (2009). Leadership Styles and Ethical Decisionmaking in Hospitality Management. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 486- 493.
- Novicevic, M.M., Harvey, M.G., Buckley, M. R., Brown. J. A & Evans, R. (2006). Authentical Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76.

OECD internet sitesi, <http://www.oecd.org/turkey/economic-survey-turkey.htm>.

Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (3), 377-403.

Oktay, M. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınları, İstanbul.

Organ, D. W. & Moorman, R. H. (1993). Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What Are the Connections?. *Social Justice Research*, 6 (1), 5-18.

Organ, D. W. (1998). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, Lexington: MA.

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Issues In Organization And Management Series*. Lexington, MA, England: Lexington Books/ D. C. Health and Com.

Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.

Özden, Ö. (2015). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Zirve Üniversitesi, Gaziantep.

Özler, D. E., Atalay, C. G. & Dirican, M. (2013). Örgütlerin Karanlık Yüzü Makyavelizm ile İlgili Literatür Taraması ve Çalışanların Makyavelist Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *21. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kütahya, 679-685.

Özgözü, S. & Altunay, E. (2016). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlere Yansıyan Sonuçları: Bir Meta-Analiz Çalışması. *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (4), 259-294.

Özyer, K., Orhan, U. & Dönmez-Orhan, D. (2012). Deografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları ile İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 181-204.

Patterson, K. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. Proceedings of the Servant Leadership Roundtable. Retrieved January 13, 2009, <http://www.regent.edu/acad/globalpublications/sljproceedings/home.shtml>

Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler

Enstitüsü.(The Relationship between Organizational Justice Perceptions, Level of School and Administrator Trust, and Organizational Citizenship Behaviors of Secondary School Teachers in Turkey ERİC:ED507710)

- Polat, S. (2009). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Display Levels of the Teachers at Secondary Schools According to the Perceptions of the School Administrators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1591-1596 elsevierdoi:10.1016/j.sbspro.2009.01.280.
- Polat, S. & Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54, 307-331.
- Polat, S.& Celep, C. (2008). Relation Between Justice Perception And Perception Of Confidence In School Of Secondary School Vice-Directors. *11. International Conference On Further Education In The Balkan Countries*, Konya.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Puls, T. R. (2011). *Authentic Leadership and its Relationship to Ministerial Effectiveness*, (Doktora Tezi). Indiana Wesleyan University.
- Ricks, J., & Fraedrich, J. (1999). The Paradox of Machiavellianism: Machiavellianism May Make for Productive Sales But Poor Management Reviews. *Journal of Business Ethics*, 20, 197-205.
- Sağbaşı, N. Ö. (2013). *Örgütsel İletişim ve Okul Yönetimi (Güngören İlçesi Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Savaş, B. (1998). Değişen Liderlik. *Executive Excellence*, 13(2).
- Savur, N. (2013). *Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(7), 239-251.

- Sönmez, A. (2010). *Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri ile Öğretimsel Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Bahçelievler Örneği)*, (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Shamir, B. & Eilam G. (2005). What's Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395–417. Retrieved From [Http://Www.Journals.Elsevier.Com/The-Leadership-Quarterly](http://www.journals.elsevier.com/the-leadership-quarterly).
- Shapira-Lishchinsky, O. & Tsemach, S. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator Between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
- Shirbagi, N. (2007). Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions. *Bulletin of Education & Research*, 9(1), 17-32.
- Smith, C.A., Organ, D.W., ve Near, J.P., (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic Leadership and the Narrative Self. *The Leadership Quarterly*, 16, 419-439.
- Suiçer, M. (2016). *Otantik Liderlik Davranışının Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi., Nevşehir.
- Şayir, G. (2015). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Okul Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi (Yüksek Lisans Tezi)*. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Şimşek, M. (1998). *Yönetim 100 ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tabak, A., Sığırı, Ü., Arlı, Ö., Coşar, S. (2010). Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması, 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Adana, Çukurova Üniversitesi.
- Tabak, A., Polat, M.(2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), 89-106.
- Tang, T.L.P. & Chen, Y.J. (2008). Intelligence vs. Wisdom: The Love of Money, Machiavellianism and Unethical Behavior Across College Major and Gender. *Journal of Business Ethics*, 82, 1-26.

- Tekin, Z., (2008). *Pazarlama Etiğinde Makyavelizm ve İstanbul Mahmutpaşa'da Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Terekeci, S. (2008). *Okul Yöneticilerinin Çalışma Değerleri ve Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Tezer, A. (2015). *İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Motivasyonları Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Toker, M. E. (2015). *Tepe Yöneticinin Otantik ve Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Algısına Etkisi ve Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Turgut, M. (2001). *Japon Mucizesi ve Türkiye*. İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu internet sitesi, 29 Eylül 2010. <http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/Ana.aspx?F6E10F8892433CFFAAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE>.
- Türk Dil Kurumu internet sitesi, 4 Ağustos 2016. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58d368ecbbb197.61952218
- Uysal, G. (2003). Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi ve Johari Modeli. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1) 137-147.
- Ülbeği, D. İ. (2016). Makyavelizm Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 89-100
- Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Adalet* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ünnü, N. ve Ayyıldız, A. (2009)Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi. *Ege Akademik Bakış*, 9(4),1243-1273.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory - Based Measure. *Management Department Faculty Publications*. 2(1), 89 - 124.

- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory- Based Measure. *Journal of Management* 34(1), 89-126.
- Wong, C. A. & Cummings, G. G.(2009). The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work outcomes of Health Care Staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U. ve Dansereau, F. (2005). Leadership and Levels of Analysis: A State-of-the-Science Review. *The Leadership Quarterly*, 16, 879-919.
- Yaşbay, H. (2011). *Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yeşiltaş, M. (2013), Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 50-70.
- Yıldırım, C. (1996). *Eğitimde Araştırma Metodları*. Ankara: Akyıldız Matbaası.
- Yıldız, F. F. (2013). *Yöneticilerin Algılanan Sahte ve Gerçek Dönüştürücü Liderlik Davranışlarını Ayırt Etmede Makyavelizm ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirimin Etkisi* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yulk, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara, Seçkin Yayıncılık.

EKLER

A. Otantik Liderlik Ölçeği

SIRA NO	OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ (1-16) <u>BENİM LİDERİM</u>	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Sık Sık	Her zaman
1	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
2	Hata yaptığında kabul eder.					
3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.					
4	İnsanlara acı gerçekleri söyler.					
5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.					
6	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.					
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir.					
8	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.					
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					
10	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.					
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.					
12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.					
13	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
14	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.					
16	Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					

B. MACH-IV Ölçeği

Aşağıdaki sorularda, soldan sağa doğru sıralanan ve sizce en uygun olan bir seçeneği (X) işaretleyiniz.

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Faydalı olmadıkça, yaptığım bir şeyin gerçek nedenini asla kimseye söyleme.					
2	İnsanları elde tutmanın en iyi yolu onlara duymak istediğini söylemektir.					
3	Bir şey ahlaki açıdan doğru ise uygulanmalıdır.					
4	Çoğu insan özünde iyi ve merhametlidir.					
5	En güvenlisi, tüm insanlarda fırsat buldukça ortaya çıkan bir kötülüğün olduğunu varsaymaktır.					
6	Dürüstlük her durumda en iyi davranıştır.					
7	Yalan söylemek kesinlikle bağışlanamaz.					
8	Genellikle insanlar başkaları tarafından zorlanmadıkça sıkı çalışmazlar.					
9	Alçakgönüllü ve dürüst bir insan olmak, önemli ve haysiyetsiz bir insan olmaktan her zaman daha iyidir.					
10	Birisinden sizin için bir şey yapmasını isterken önemli bir neden varmış gibi göstermek yerine, gerçek nedenini söylemek en iyisidir.					
11	Başarılı insanlar temiz ve ahlaki yaşam sürerler.					
12	Başkalarına tamamen güvenenler, büyük sorunlarla karşılaşır.					
13	Suçlularla diğerleri arasındaki en büyük fark suçluların yakalanacak kadar aptal olmalarıdır.					
14	Çoğu insan cesurdur.					
15	Önemli insanlara dalkavukluk edip onları pohpohlamak akıllıca bir iştir.					
16	Her yönden iyi olmak mümkündür.					
17	<i>Barnum</i> ; “her dakika bir enayi doğar” derken haksızdı.					
18	Ahlaksızlık yapmadan büyük adam olunmaz.					
19	Dermansız bir hastalığa tutulmuş hastalar acısız ölüm hakkına sahip olmalıdır.					
20	Çoğu insan, kendi babasının ölümünü, malını kaybetmekten daha kolay unuttur.					

C. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi beşli ölçek üzerinde verilen numaraları yuvarlak (O) içine alarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşyükü ağır olan öğretmen arkadaşlarıma yardım ederim.	1	2	3	4	5
2. Zamanım uygunsa, dersine herhangi bir sebeple gelemeyen ya da geciken arkadaşımın yerine derse girerim.	1	2	3	4	5
3. Öğretmen arkadaşlarımda sorunu olduğunda onlara yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırırım.	1	2	3	4	5
4. Okula yeni atanan öğretmenler yardım istemeseler bile onlara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
5. Okulumla ilgili bir karar almadan önce bu kararın sonucundan etkilenecek arkadaşlarımda fikirlerini alırım.	1	2	3	4	5
6. Öğretmen arkadaşlarımda haklarını korumaya özen gösteririm.	1	2	3	4	5
7. Öğretmen arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.	1	2	3	4	5
8. İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce yöneticilerimi mutlaka bilgilendiririm.	1	2	3	4	5
9. Okulda zamanımın çoğunu okuldaki iş ve uygulamalardan şikayet ederek geçiririm.	1	2	3	4	5
10. Okulumdaki küçük sorunları büyütebilirim.	1	2	3	4	5
11. Etrafımdakilere sürekli öğretmenliği bırakmak istediğimi söylerim.	1	2	3	4	5
12. Okulun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanırım.	1	2	3	4	5
13. İşime zamanında gelirim.	1	2	3	4	5
14. Teneffüs aralarını asla uzatmam.	1	2	3	4	5
15. Teneffüs zamanı dışında işime ara vermem.	1	2	3	4	5
16. Kimse denetlemese bile okul kurallarına, yönetmeliklerine ve işlem basamaklarına uyarım.	1	2	3	4	5
17. Okuldaki değişiklikleri izler, öğretmen arkadaşlarımda bu değişiklikleri kabul etmeleri için aktif rol alırım.	1	2	3	4	5
18. Okulumuzun imajını güçlendiren tüm etkinliklere gönüllü olarak katılırım.	1	2	3	4	5
19. Okulu ilgilendiren tüm toplantılara katılarak tartışmalara aktif olarak katılırım.	1	2	3	4	5
20. Okuldaki değişikliklere ayak uydurmaya çalışırım.	1	2	3	4	5

D. İZİN

AKADEMİK ÇALIŞMA AMAÇLI ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

2007 Yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programında "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" adlı doktora tezinde Türkçe'ye uyarlayarak hazırlanmış ve kullanmış olduğum Organ'ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışın beş boyutuna dayalı olarak hazırladığı ve daha sonra Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) ve Moorman (1991) tarafından geliştirilerek kullanılan "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği"ni Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması bölümünde yüksek lisans Öğrencisi Harika YILMAZ'ın tezinde veri toplama aracı olarak kullanılmasına aşağıdaki kaynaklara atıfta bulunması şartıyla izin veriyorum.

22.06.2016

İMZA
S. Polat
Doç. Dr. SONER POLAT

Atıf kaynakları

Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ([The Relationship between Organizational Justice Perceptions, Level of School and Administrator Trust, and Organizational Citizenship Behaviors of Secondary School Teachers in Turkey](#) ERIC:ED507710)

Polat, Soner (2009). "Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 1, Issue 1, 2009, Pages 1591-1596 elsevier doi:10.1016/j.sbspro.2009.01.280

Polat, Soner ve Celep, Cevat (2008). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54 bahar, 307-331.

Polat, Soner ve Celep, Cevat (2008). "Relation Between Justice Perception And Perception Of Confidence In School Of Secondary School Vice-Directors", 11. International Conference On Further Education In The Balkan Countries , (2008) Konya.

E. ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, ad: Yılmaz, Harika

Uyruk: Türk (T.C.)

Doğum Tarihi: 12 Kasım 1981, İstanbul

Medeni Durumu: Evli

Email: harikacilingir.yilmaz@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Marmara Üniversitesi	2002
Lise	Yeşilköy 50. Yıl Lisesi	1998

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Kurum	Görev
2002-2008	Özel Açı İlkokulu	Sınıf Öğretmenliği
2008-2011	Özel Açı İlkokulu	1.Sınıf Takım Liderliği
2011-2013 Sorumlusu	Özel Açı İlkokulu	Eğitim Öğretim
2013-2014	Özel Açı Okulları	Akademik Kurul Üyesi
2014-2017	Özel Açı İlkokulu	Sınıf Öğretmenliği

YABANCI DİL

İngilizce (Orta Düzey)

SERTİFİKALAR

Etkili Ses Kullanımı ve Beden Dili – Dialog / 2010 İstanbul

Seçilmiş Öncelikler – Baltaş&Baltaş / 2010 İstanbul

Sonuç Odaklı Düşünme - THYMOS /2008-2010 İstanbul

Düşünme Yönetimi – THYMOS /2010-2012 İstanbul

Açı'da Başkalarına Liderlik – Şensezgin Kurmuş / 2012-2013 İstanbul

Açı'da Performans Yönetimi – Şensezgin Kurmuş / 2013 İstanbul

II: Yazma Becerileri Sempozyumu – Şişli Terakki Lisesi / 2013 İstanbul

Leadership Tools for Department Heads and Grade Level Leader-TTC Miami / 2008 ABD

