



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yüksek Lisans Programı

**Sağlık Sektörü Çalışanlarında; Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi Davranış Üzerine Etkisi Ve
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları'nın Bu Etkideki Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma,
Mersin İli Örneği.**

Özgür Uğur ARIKAN

Mersin, 2017



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yüksek Lisans Programı

**Sağlık Sektörü Çalışanlarında; Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi Davranış Üzerine Etkisi Ve
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları'nın Bu Etkideki Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma,
Mersin İli Örneği.**

Özgür Uğur ARIKAN

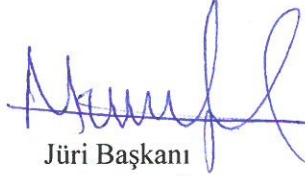
DANIŞMAN

Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

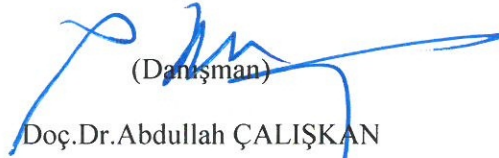
Mersin, 2017

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

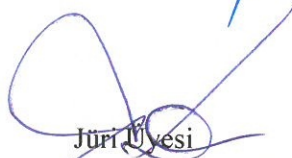
Özgür Uğur ARIKAN tarafından hazırlanan “Sağlık Sektörü Çalışanlarında; Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi Davranış Üzerine Etkisi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Bu Etkideki Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, Mersin İli Örneği” başlıklı bu çalışma 02/03/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı
Doç.Dr.Mehmet İNCE
(Mersin Üniversitesi)



(Danışman)
Doç.Dr.Abdullah ÇALIŞKAN



Jüri Üyesi
Yrd.Doç.Dr.Ayhan DEMİRCİ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.


(Özgür Uğur ARIKAN)
(02.03.2017)

Sağlık Sektörü Çalışanlarında; Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi Davranış Üzerine Etkisi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları'nın Bu Etkideki Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, Mersin İli Örneği.

(Yüksek Lisans Tezi)

Özgür Uğur ARIKAN

TOROS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Mersin 2017

ÖZET

Günümüzde serbest piyasa ekonomisi ve küreselleşme ile artan rekabet şiddetiyle beraber işletmelerden hizmet talep edenlerin farklı tatmin olmasını sağlamak işletmelere sorumluluklar yüklemekte ve değişime ayak uydurmayı zorunlu kılmaktadır. Dönüşümcü liderlik ve yenilikçi davranış işletmelere katma değer yaratan ve rekabette güçlü olmalarını sağlayacak kavramlar olarak öngörülmektedir. Sağlık sektöründe dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranışa etkisi olup olmadığı araştırılırken çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışının bu etkideki aracılık rolünü ortaya koymak. Sağlık sektöründe dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranış üzerine etkisini ve bu etkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolünü belirlemektir. Bu değişkenler ve dönüşümcü liderliğin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığını sergileyen Dönüşümcü Liderlik ve Yenilikçi Davranışın ilişkilendirildiği çalışmalara çok rastlanmamaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile de bu iki kavramın ilişkilendirildiği bir çalışma bulunmamaktadır. Bu kavramları ilişkilendirerek yapılacak çalışmada sağlık kurumlarının yönetiminde benimsenecek liderlik tarzı ve bu liderliğin çıktılarını doğru kıymetlendirmede fayda sağlanacaktır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler, tabip, eczacı, hemşire, ebe, sağlık memurundan oluşan katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 54 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 6 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise 23 ifadeden oluşan Dönüşümcü liderlik (4 boyut 23 madde), örgütsel vatandaşlık (1

boyut, 19 madde), yenilikçi davranış (1 boyut 6 madde) ölçekleri bulunmaktadır. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenirlik katsayıları SPSS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise Amos programı ile analiz edilmiştir. Sonuç olarak dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından bireysel destek, idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ile yenilikçi davranış arasında anlamlı ilişkiler olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışlarının da tüm alt boyutları tek başlık altında alınarak yapılan analizlerde bu ilişkide aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

AnahtarKelimeler : Dönüşümcü liderlik, yenilikçi davranış, örgütsel vatandaşlık davranışları
SayfaAdedi : 91
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

The Impact of Transformational Leadership on Innovative Behavior and the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior on this Impact in the Health Sector Employees; Mersin Province Sample.

(M.S. Thesis)

Özgür Uğur ARIKAN

TOROS UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

Mersin

2017

ABSTRACT

At present time , together with free market economy and increasing competition intensity with globalization, it is imperative for businesses to fulfill their responsibilities and keep pace with change. Transformational Leadership and Innovative Behavior is foreseen as concepts that will create an added value and that will enable them to become stronger in competition. While looking at whether the Transformational Leadership is influencing Innovative Behavior in the health sector, identifying the mediating role of organizational citizenship behavior by employees in the health sector will determine the role of transformational leadership in innovative behavior and its mediating role in organizational citizenship behavior. There are very few studies related to Transformational Leadership and Innovative Behavior which show whether there are significant relationships between these variables and the sub-dimensions of them. There are no studies related to organizational citizenship behaviors related to these two concepts. In the work to be done by relating these concepts, the leadership style to be adopted in the management of health institutions and the evaluation of the outputs of this leadership will be beneficial. Survey was used as data collection tool in the research. In this context, questionnaires were administered face to face with participants consisting of doctors, pharmacists, nurses, midwives and health officers. The questionnaire consists of two

parts and a total of 54 statements. In the first part, there are 6 statements about demographic variables. In the second part, there are 23 transformational Leadership (4 dimensions - 23 items), organizational citizenship (1 dimension - 19 items), innovative behavior (1 dimension - 6 items) scales. Cronbach alpha reliability coefficients of the scales were analyzed by SPSS package program, and confirmatory factor analysis is done by Amos program. As a result, sub-dimensions of the Transformational Leadership which are individual support, idealized effect, intellectual stimulation, inspirational motivation and innovative behavior were found to be meaningful related between , and all sub-dimensions of organizational citizenship behaviors were mediated in this analysis.

KeyWords : Transformational Leadership organizational citizenship behaviors
innovative behavior

PageNumber : 91

Supervisor : Asst. Prof. Abdullah ÇALIŞKAN

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans Tez çalışmamı yapılandıran, yol gösteren, bilgi ve tecrübesi ile çalışmalarına destek olan, karşılaştığım zorluklarda yanımda olup yolumdan sapmamı önleyen ve hep daha iyiye yönelten değerli hocam Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN' a;

Çalışmalarımı yürüttüğüm süreçte kendi yoğunluğunu görmezden gelerek her koşulda yanımda olan, desteğini esirgemeyen, beni güçlü kılan, huzur veren, biricik eşim Dicle' ye;

Anket uygulama aşamasında ve verilerin toplanması sürecinde günlerce uykusuz kalmak pahasına yardımına koşan dostum, sırdaşım olan ağabeyi olmaktan gurur duyduğum Serdar'a ve tüm yaşamım boyunca motivasyonumun düzeyini hep yukarda tutmak için çırpınan ve her koşulda yanımda olan annem Gülperi ve babam Bülent' e;

İlkokul sıralarından beri yanımda olan her sıkıştığımda yardımına koşan yardımcı olabilmek adına günlerce uykusuz kalan dostluğun ne olduğunu öğreten, kardeşlerim; Ali GÜRLER, Cemre ACAR, Ömer Faruk GÖZAY ve sonradan tanımış olsam da, farklı bakış açıları ile olaylara yaklaşmamı sağlayan ve azmiyle örnek olan dostum Dürdane KAYA' ya

Bana ilham veren, destekleyen kendimi yeniden inşa etmeme yardım eden ağabeyim Sinan KOÇ' a ve yoğun iş yükü arasında her zaman bana ayıracak vakti olan her fırsatta bana yardımcı olmaya çalışan bilgi ve tecrübesini benden hiçbir zaman esirgemeyen dostum Dilara Berrak TARHAN' a

Son olarak çalışmamın alt yapısını oluşturmamı sağlayan bilgi ve tecrübelerini esirgemeyen tüm hocalarım ve tüm katılımcılara sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
TEŞEKKÜR	VIII
İÇİNDEKİLER	IX
TABLO DİZİNİ	XIV
ŞEKİLLER DİZİNİ	XV
SİMGELER VE KISALTMALAR	XVI
GİRİŞ	1
1. LİDERLİK	1
1.1. Liderlik Tanımı ve Önemi	2
1.1.1. Liderliğin Tanımı	2
1.1.2. Liderliğin Önemi	3
1.2. Yönetici ve Liderlik Kavramı	3
1.2.1. Yönetici ve Yönetici Kavramı	5
1.2.2. Lider ve Yöneticilik İlişkisi	5
1.3. Liderlik Kuramları	6
1.3.1. Özellik Kuramı	7
1.3.2. Davranışsal Kuram	9
1.3.3. Durumsallık Kuramı	11
1.3.4. Çağdaş Liderlik Kuramları	12
1.3.4.1. Vizyoner Liderlik	13

	Sayfa
1.3.4.2. Etik (Moral) Liderlik.....	14
1.3.4.3. Otantik Liderlik.....	14
1.3.4.4. Karizmatik Liderlik.....	15
1.3.4.5. Demokratik Liderlik.....	16
1.3.4.6. Otokratik Liderlik.....	16
1.4. Çağdaş Liderlik Kuramlarından Dönüşümcü Liderlik.....	17
1.4.1. Dönüşümcü Liderliğin Tanımı Ve Önemi.....	17
1.4.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Tanımı.....	18
1.4.1.2. Dönüşümcü Liderliğin Önemi.....	18
1.4.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	19
1.4.2.1. Bireysel Destek.....	19
1.4.2.2. İdealleştirilmiş Etki.....	19
1.4.2.3. Entelektüel Uyarım.....	20
1.4.2.4. İlham Verici Motivasyon.....	20
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI.....	21
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Tanımı ve Önemi.....	21
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Tanımı.....	21
2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Önemi.....	22
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri ve Temel Unsurlar.....	22
2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri.....	23
2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Temel Unsurları.....	24
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlgili Teorik Çalışmalar ve Öncülleri.....	24

	Sayfa
2.3.1. Teorik Çalışmalar.....	24
2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Öncülleri.....	26
2.3.2.1. İş Tatmini.....	26
2.3.2.2. Örgütsel Bağlılık.....	27
2.3.2.3. Örgütsel Adalet.....	28
2.3.2.4. Lider Desteği.....	29
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları.....	30
2.4.1. Diğerlerini Düşünme (Diğergamlık).....	31
2.4.2. İleri Görev Bilinci (Vicdanlılık).....	32
2.4.3. Sivil Erdem (Örgüt Gelişimine Destek Olma).....	33
2.4.4. Centilmenlik.....	34
2.4.5. Nezakete Dayalı Bilgilendirme.....	35
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt İçi Etkisi.....	35
3. YENİLİKÇİ DAVRANIŞ.....	37
3.1. Yenilikçilik Tanımı ve Önemi.....	37
3.1.1. Yenilikçilik Tanımı.....	37
3.1.2. Yenilikçiliğin Önemi.....	38
3.2. Yenilikçi Davranış.....	39
3.3. Yenilikçi Davranışı Etkileyen Faktörler.....	40
4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	41
4.1. Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	41

	Sayfa
4.2. Dönüşümcü Liderlik Ve Yenilikçi Davranış.....	43
4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Yenilikçi Davranış.....	44
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN YENİLİKÇİ DAVRANIŞ ÜZERİNE ETKİSİ VE	
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI'NIN BU ETKİDEKİ ARACILIK	
ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	45
1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ.....	45
1.1. Araştırmanın Konusu.....	45
1.2. Araştırmanın Amacı.....	45
1.3. Araştırmanın Önemi.....	45
2. ARAŞTIRMA SORULARI	46
3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER.....	47
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	49
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	49
5.1. Evren ve Örneklem.....	49
5.2. Veri Toplama Araçları.....	52
5.2.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DL).....	52
5.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVD).....	54
5.2.3. Yenilikçi Davranış Ölçeği (YD).....	55
5.2.4. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği.....	56
6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	57
6.1. Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular.....	57
6.1.1. Değişkenler Arası İlişkiler.....	57

	Sayfa
7. DEMOGRAFİK GRUPLARDAKİ FARKLILIKLAR	58
8. ÇALIŞANLARIN YENİLİKÇİ DAVRANIŞINI YORDAYAN DEĞİŞKENLER: REGRESYON ANALİZİ BULGULARI	60
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	70
Sonuç.....	70
Öneriler.....	73
KAYNAKÇA.....	76
EKLER.....	87
ÖZGEÇMİŞ.....	91

TABLO DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1.1. Kişisel Liderlik Özellikleri	8
Tablo 1.2. Başarılı Liderlerin Özellik ve Yetenekleri	9
Tablo 5.1. Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları	49
Tablo 5.2. Betimleyici istatistikler	52
Tablo 5.3. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri	55
Tablo 5.4. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölççeklerin uyum iyiliği değerleri	56
Tablo 6.1. Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler	57
Tablo 6.2. Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri	58
Tablo 7.1. t testi bulguları	59
Tablo 7.2. ANOVA testi bulguları	59
Tablo 8.1. Aracılık Testi Sonuçları (İE-ÖV-YD)	63
Tablo 8.2. Aracılık Testi Sonuçları (İVM-ÖV-YD)	64
Tablo 8.3. Aracılık Testi Sonuçları (EU-ÖV-YD)	65
Tablo 8.4. Aracılık Testi Sonuçları (BD-ÖV-YD)	66
Tablo 8.5. Aracılık Testi Sonuçları (DL-ÖV-YD)	67
Tablo 8.6. Aracılık Testi Sonuçları	68

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	47
Şekil 5.1. Eğitim Durumu	50
Şekil 5.2. Cinsiyet	50
Şekil 5.3. Medeni Hal.....	51
Şekil 5.4. Çalışılan kurum	51

KISALTMALAR**Kısaltmalar****DL****ÖVD****YD****İE****İVM****EU****BD****ÖV****Açıklamalar**

Dönüşümcü Liderlik

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Yenilikçi Davranış

İdealleştirilmiş Etki

İlham Verici Motivasyon

Entelektüel Uyarım

Bireysel Destek

Örgütsel Vatandaşlığın

GİRİŞ

Liderlik kavramı yazın tarihine girdiği andan günümüze kadar olan tarihsel çerçevede bilim insanları tarafından çok sayıda çalışmaya konu olmuştur. Liderlik farklı kriterler çerçevesinde değerlendirilen ve bulunulan dönem, koşul, süreç çerçevesinde farklı algılamalar yaratan ve birbirinden değişik anlamlar yüklenen bir süreçtir (Koçel, 2001). Yapılan çalışmalar neticesinde yazın tarihine eklenmiş liderlik çalışmalarından ilk olarak McGregor Burns tarafından 1978 yılında şekillendirilen ve ortaya çıkarılan daha sonra da Bass tarafından yaygınlaştırılan dönüşümcü liderliği onlarca farklı kavramla ilişkilendirmiş ve bilim insanlarınca yazın tarihimize kazandırılmıştır (Karip, 1998).

Düşünsel anlamda yaratıcılığın bir çıktısı olarak ele alınabilecek yenilikçi davranış gösteren üyelerin algıladıkları dönüşümsel liderlik tarzı arasında anlamlı ilişkileri test edilecektir.

Bu ilişki sınanırken örgütsel vatandaşlık davranışlarının da bu iki değişken arasındaki aracılık rolü üzerinde durulacaktır.

1. LİDERLİK

Liderlik asırlardır tartışılmakta olan bir kavram olup, liderlik yapanlar gözümüzü çevirdiğimiz her alanda karşımıza çıkmaktadır. Yalnızca askerler, siyasetçiler değil aynı zamanda başarılı olan elit sporculardan, sanatçılara kadar öne çıkan ve ismi başarı ile anılan insanların tanımlamalarında da kullanılır (Şerif ve Carolyn, 1996). Yapılan tanımlara bakıldığı takdirde liderlik eden ve edilen arasında iki yönlü bir iletişim olduğuna (Graen, 1976), bu etkileşimde liderin liderlik edilenlere zor kullanmadığına, belirlenen amaca onların gönüllü olmalarını sağlayacak şekilde yönlendirildiklerine (Pazarbaş, 2012), liderin bazen liderin şahsiyetinde var olan kişisel özelliklerinden bazen de bulunulan mevkiinin özelliklerinden yola çıkılarak tanımlandığı görülmektedir (Çelik, 2000).

1.1. Liderlik Tanımı ve Önemi

Kaynak araştırması yapıldığı takdirde ortaya çıkan sonuçlar çok eski çağlardan günümüze değin lider ve liderlik tanımlarının binlerce farklı çeşidinin dönemin bilim insanları tarafından yapıldığını fakat ortaya konulan tanımların birbirinden farklılıkları olduğunu görmekteyiz. Çizilen onlarca liderlik anlatımının farklılıklar gösteriyor oluşu ya da tek bir tanım üzerinde mutabakata varılmamış oluşu liderliğin öneminin eksildiğini göstermemektedir (Pazarbaş, 2012). Aksine yapılan tanımlar ve çalışmalar derinleştirilerek daha detaylı tanım ve kapsamlar ortaya konmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde liderlik tanım ve öneminden bahsedilecektir.

1.1.1. Liderliğin Tanımı

Farklı kültürlerde yerel, bölgesel algı farklılıklarından etkilenmesi (Hodgetts ve Luhans, 2003) sebebiyle, yüz yılı aşkın bir süredir bilim insanları tarafından defalarca ve çok farklı kalıplar kullanılarak liderlik tanımları yapılmış olsa bile halen net bir liderlik tanımı üzerinde uzlaşma geliştirilmiş genel bir tanıma ulaşılamamıştır (Bass ve Stogdill, 1990). Birçok farklı ve değerli bilim insanının farklı dönemlerde, farklı coğrafyalarda ortaya koymuş oldukları liderlik tanımlarının bir kısmına bakarken; Davis'in 1988 yılında dediği gibi insanlar önceden tasarladıkları noktada duran hedefe yöneltmeye ikna etme ya da takipçilerini bu belirlenen hedeflere ulaştırmak maksadıyla onları harekete geçirmeye yönelik yeteneklerin bütünü gibi tanımları görebilmekteyiz (Eren, 1998). Başka bir ifadeyle belli şartlar altında bireysel veya gruba dönük amaçların gerçekleştirilmesi maksadıyla bir kimsenin diğerlerini kendine eş güdümlenmesi yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2010). Bunlara ek olarak onlarca farklı liderlik tanımıyla farklı zamanlarda karşılaşılabilir.

Dikkat edilmesi gereken hususlardan bir tanesi de onlarca liderlik tanımı yapılıyorken yönetici ve lider kavramlarını birbirine karıştırmamaktır, çünkü liderlik yöneticilikten farklı bir durumdur ve yönetsel başarının olmazsa olmazı liderlik başarısıdır, fakat bu tamamen başarılı olunduğu anlamına gelmez, yönetici iyi bir lider olmalıdır ancak lider iyi bir yöneticidir diyemeyiz ve böyle bir dayatmaya gidemeyiz (Schermerhorn, 1984). Fark edileceği üzere yapılan onlarca çalışma neticesinde net tek bir liderlik tanımı yapılamamış

olup 1930-1950 yılları arasındaki süreçte liderliği, literatürde kabul görmüş özellikler yaklaşımıyla tanımlamış ve lideri kişisel özelliklerinin yanında fiziksel özellikleriyle incelemişler “lider olunmaz lider doğulur” fikrine tutunmuşlardır (Hersey ve Blanchard, 1982). 1940’ların sonuna doğru liderlik araştırmaları, davranışsal çerçeveye ve liderlik etme biçimlerine vurgu yapmaya başlanmıştır (Likert, 1961). Daha sonra yaşanacak en büyük gelişme 1970’leri bulacak ve bu dönemde Fiedler’in durumsallık yaklaşımı epeyce ses getirecektir (Hodgetts, 1999). Halihazırda yaşamakta olduğumuz milenyum çağında liderlerin kendilerini ve örgüt içindeki rollerini gözden geçirmek durumunda kalmasını ve başarı sağlayabilmek için değişen çevrenin nasıl oluşturulması gerektiğini öğrenme zorunluluğunun olduğundan bahsedilebilmektedir (Bennis, 2001).

1.1.2. Liderliğin Önemi

Liderlik ile ilgili incelediğimiz onlarca yazılı eserde yazın yığınının geçmiş bir o kadar farklı tanımlamadan bahsedilmiştir. Aynı şekilde liderliğin tanım, kapsamı, liderliğin kendi özelinde ihtiva ettiği unsurları gözlemlediğimiz takdirde “amaç belirleme”, ”grup etkinlikleri”, ”diğer davranışlarını etkilemek” başlıkları altında değerlendirildiği görülmektedir (Ball, 2007). Yapılan çalışmalarda ele alınan unsurlar liderin kendi geliştirmiş olduğu davranışlar, yapması gerekenler, liderlik ettiği unsura karşı yaklaşım tarzı ve onları motive etme, yöneltme, harekete geçirme gibi vasıfların üzerinde durulduğunu görmekteyiz (Ada, 2012). Bu konuştuğumuz bütün kavramlar insan yaşantısında başarıya giden güzergahta dikkat edilmesi gereken kavramlardır. Liderin taşıdığı vasıfların nispetinde başarılı olan bireyler, onların sayesinde başarıya ulaşan örgütler, bunların neticesinde başarıya ulaşan ülkelerin olacağı gerçeğinden hareket etmek gerekmektedir. Bu bağlamda liderliğin ne denli önemli olduğunu söyleyebiliriz. Liderliğin insanları örgütleme ve ortak bir amaç doğrultusunda gönüllü davranışlar sergilemelerinde hatta zaman zaman fedakarlık davranışları sergilemelerinde hayati öneme haiz olduğu söylenebilmektedir (Eren, 1998).

1.2. Yönetici ve Liderlik Kavramı

İnsanoğlu bilinen tarihin başından beri hayatta kalma, varlığını sürdürme, bu esnada hep daha fazla büyüme ve gelişme ihtiyacı hissetmektedir. Yaşamı boyunca irili ufaklı

mücadelelere girmek durumunda kalan insan karşılaştığı engelleri ilk andan itibaren değerlendirip büyüklük ve önem sırasına göre, onda yarattığı kaygı seviyesine göre sıralama ve çözüm üretme yoluna gitmiştir. Bu çözüm yolu da ilk anlardan günümüze sıklıkla karşımıza çıkan toplu hareket etme eğilimidir. Bu şartlarda kurulan organizasyonların hangi ihtiyaçları karşılayacağı konusundan ziyade o ihtiyaçların karşılanması için tek bir bireymişçesine hareket etme imkanını verecek olan güzergahın belirlenmesinde bu yolu belirleyen ve örgüt içinde herkes adına herkes için karar alacak olan bireyler üzerinde durmakta fayda vardır (Karcı, 2012).

Yapılması gereken bir faaliyetin başka İnsanlar aracılığıyla yerine getirilmesi durumuna yönetim diyebiliriz. Bulunulan zaman içinde ortada olan problemle ilgilenirken daha çok makam ve organizasyon şemasındaki belirlenmiş olan sorumluluk sahasıyla ilgilidir.

Liderlik; herhangi bir formel ya da informel yapı içerisinde bir araya gelmiş ya da bizzat lider tarafından ortaya koyulmuş ortak bir hedef, bir amaç için bir araya gelmiş olan şahısları faaliyete geçirebilme ve onlarla istenilen noktaya varabilme yetisidir. Lider ise bütün bunları yönlendiren ve motive eden inandıran ve bunları yaparken de bu çalışmanın devamında bahsedilecek olan farklı yeteneklerinden güç alan kişidir (Aydın, 2010).

Liderlik ise bu oluşturulmuş organizasyonun tüm etkinliğinin yine organizasyonun kendisinde ilerde olmayı istediği noktaya ulaşması için kullanılmasıdır (Bass ve Paul, 1985).

Liderlik belirlenen hedeflerin, organizasyon içinde yer alan tüm bireylerin ortak isteği olduğuna inandırmak ve bütün bireyleri kendi özellerinde doğru değerlendirip bütünün yararına olan yönleri doğrultusunda katkı vermesini sağlamaktır (Bridge, 2003).

Daha önceleri devlet adamları, senatörler, kabile reisleri, ordu komutanları, büyük generaller, krallar için konuşulan ve tanılanan liderlik kavramı sanayi devriminden sonra gerçekleşen endüstriyel büyüme ve tüketim hızındaki artışla beraber organizasyonlar içinde kullanılmaya başlanmıştır (Bass ve Stogdill, 1990).

1.2.1. Yönetici ve Yönetici Kavramı

Organizasyonların bünyesinde barındırdığı ve bir araya gelerek o organizasyon çerçevesinde sorumluluklarını yerine getirecek bireylerin tek bir birey gibi hareket etmesini sağlayan bir mekanizmanın olması şarttır. Bu gereklilik sonucu ortaya çıkan yönetim ve yönetici kavramına bakıldığında; farklı kişilik özellikleri taşıyan, ödüle veya cezaya farklı bir yorum getiren, birbirinden bağımsız kişilikler geliştirmiş ve kendi kişisel savaşlarını barındıran insanların, hedeflenen nokta doğrultusunda iş yaptırılması ve amaca göre eş güdümlenmesi ve koordine edilmesi olayıdır diyebiliriz (Şahin, 2004).

Yönetici dediğimiz kişi yönetme erkini elinde bulunduran daha çok formel yapılarda elde bulunan insan gücü, ekipman ve bilgi ile amaçlanan noktaya maksimum faydayla varmak isteyen ve organizasyonu buna göre yönlendiren kişidir diyebiliriz (Aydın, 2010).

Uzun'un 2014 yılında yapmış olduğu çalışmasında ise tüm bunlara ek olarak sınırlı kaynakların doğru ve etkin kullanımını ifade ettiği ve organizasyona geri beslemeler ile finansal takviye imkanı sağladığından bahsetmiştir.

1.2.2. Lider ve Yöneticilik İlişkisi

Liderlik ve yöneticilik kavramları tanımları gereği sıkça karıştırılmasına rağmen aslında belirgin farklılıkları da barındırırlar. Bu farklılıklara rağmen karıştırılmalarının sebeplerine bakacak olursak; yöneticiler astlarının, liderler ise takipçilerinin, önceden belirlenmiş olan hedef doğrultusunda eşgüdümlü hareket etmeleri doğrultusunda hareket ederler. Bu durum onları aynı tanımla kapsayacakmış gibi dursa da yöneticiler daha çok yasal yetkilerinin getirisi olan erki kullanırken liderler bunu sadece yasal yetkilendirmenin vermiş olduğu yetkiyle yapmamaktadırlar. Onlar bunu karakteristik özellikleri ile informel yolla da yapabilirler (Koçel, 2007).

Hedef koyma ve mahiyetlerinde bulunanları bu hedeflere en yakın konuma yaklaştırma hem yönetici hem de lider için ortak bir özellik gibi gözükse de yöneticiler görev merkezli daha dar kalıplı ve basit sayılabilecek hedeflere yoğunlaşırlar. Bu noktada astlara daha zayıf roller verirken kendilerini de güçlü kılmaya çalışırlar. Liderler ise bunun tersine mahiyetlerini oyunda tutacak ve onları önemli kılacak hamleler yaparken hedeflere ulaşmada

onlara aktif roller verirler. Daha iddialı ve kompleks hedefler belirlerler ve bu doğrultuda faaliyet yürütürler (Akdemir, 2008).

Organizasyonun düzeninin korunmasında yöneticiler daha stabil kalma ve kısıtlı değişimleri yalnızca mecbur kaldıkları zamanlarda kabul ederler fakat liderler durağanlığa karşı koyarlar ve mahiyetlerini olumlu yönde değişime ve gelişime karşı cesaretlendirilirler (Aşgın, 2008).

Liderler de yöneticiler de ulaşılmak istenen nokta doğrultusunda motivedirler fakat lider, belirlenmiş olan hedefe ulaşabilmek için takipçilerini etkiler ve inandırırken yönetici, ulaşılmak istenen noktaya azami yakın olabilecek şekilde astlarından verim elde etmeyi hedefler (Koçel, 2007).

Görüyoruz ki liderler de yöneticiler de organizasyon içinde verimliliği artırmaya yönelik manevralar yaparlar fakat liderler o organizasyonun kurucusu olabilirken yöneticiler halihazırda kurulmuş olan düzenin koruyucularıdır. Daha karmaşık değişkenlerle ilgilenen ve yaratıcı olan liderleri ve liderlik kavramını detaylandırmak maksadıyla literatürde bahsi geçen liderlik kuramlarından bahsedilecektir.

1.3. Liderlik Kuramları

Liderlik kavramını irdelediğimiz takdirde üzerine çalışılan, yazın yığnında epeyce yer kaplayan eserin olduğunu görmekteyiz. Bu çalışmaların ilk zamanlarında temel olarak ele alınan husus lider kişinin taşıdığı vasıflarken, liderin davranışlarına daha sonra ise içinde bulunulan koşulların liderlerin hareket tarzında doğrudan değişim yaptığı görüşüne vurgu yapan çalışmalara ulaşılabilmektedir (Beceren ve Çetin, 2007).

1940'lara kadar olan 25 yüzyıllık süreçte liderin özellikleri üzerinde durulurken daha sonra ikinci dünya savaşını da içinde barındıran ve dönemin hassas dengeleri neticesinde incelenme imkanı bulunmuş liderlerin davranışları üzerinden çalışmalar yürümüştür. 1960'a kadar süren bu dönemin ardından 1980'lere kadar sürecek olan ve liderin bulunduğu koşullardan etkilendiği ve şekillendiği düşüncesini ortaya koyan durumsallık kuramları ortaya çıkmıştır ve sonrasında ise çağdaş liderlik kuramları ortaya atılmıştır (Koçel, 2007).

Bu çalışmada sırasıyla Özellik Kuramı, Davranışsal Kuram, Durumsallık Kuramı ve çalışmada önemli bir alanı kapsayacak olan Çağdaş Liderlik Kuramlarından bahsedilecektir.

1.3.1. Özellik Kuramı

Liderlik kavramının daha çok generaller tarafından savaş alanlarında alınan zaferler ve kralların diplomatik olarak yaptıkları hamleler neticesinde dünyada bıraktıkları izlere binaen inşa edilmiş bir kuramdır ve en önemli sloganı liderliğin mektebi yoktur. Bu noktadan hareketle tanımı derinleştirdiğimiz zaman karşımıza çıkan sonuç liderlerin doğuştan sahip oldukları ile halihazırda oldukları seviyeye geldiklerini ve onları var oldukları kişi yapan liderlik özelliklerinin eğitimle geliştirilemez olduğu fikrini savunmaktadır (Akyüz, 2002).

Liderin, izleyicilerinden farklı olduğunun ortaya koyduğu çalışmalardan ortaya çıkan sonuç “lider, kişilik özelliklerine ek olarak fiziksel, sosyal ve işe ilişkin özellikleri açısından takipçilerden farklıdır” (Arıkan, 2001: 289; Koçel, 2007: 448; Ada, 2012: 20).

XX. yüzyılın başından itibaren yaklaşık olarak 43 yıl boyunca 124 gözleme dayalı çalışmayı analiz etmiş olan Stogdill liderleri takipçilerinden farklı kılan beş temel ayırt edici özellikten bahsetmiştir (Stogdill, 1948, aktaran; Çelik, 2007);

- Kapasite
- Başarı
- Sorumluluk
- Katılma
- Konum

Stogdill’in yaptığı bu tasnifin detayında ise Nahavandi’nin tablosunda şu şekilde yer verilmiştir.;

Tablo 1.1 Kişisel Liderlik Özellikleri.

ANA KATEGORİLER	ALT KATEGORİLER
Kapasite	Zekâ
	Uyanık Olma
	Sözel Yetenek
	Özgünlük
	Yargılama
Başarı	Akademik Başarı
	Bilgiyi Kullanma Becerisi
	Bedeni Yeterlilik
Sorumluluk	Güvenilir Olma
	İnisiyatif
	Israrcı Olma
	Kendine Güven
Katılım	Aktiviteler
	Sosyal Yetenek
	Beraber Çalışma
Statü	Sosyo-Ekonomik Durum
	Popüler Olma
Durum	Zihinsel Düzey
	Astlara İlgi Gösterme
	Hedefler

(Nahavandi, 2000: 29).

Stogdill tarafından “Büyük Adam Kuramı” olarak adlandırılmaktadır. Aydın’ın yapmış olduğu çalışmasında bahsettiği gibi 2. Dünya savaşına kadar olan dönemde etkin liderlerin özelliklerine bakılırken izleyicilerden farklı oldukları yanların ayrıştırılması ve bir tanıma ulaşılması yöntemini izlemişlerdir (2010).

Liderlerin farklı olmaları gerektiği görüşünde ortak yargı oluşmuşken bu farklılıkların nasıl ve ne şekilde olacağı hususunda ise; liderlerin fiziksel kondisyonlarının iyi olması devamlı dinamik olmaları, zihni kondisyon olarak zeki, pratik zekalı, hitabeti güçlü, adil ve

çevresinde ortak amaç için toplanmış olanlara karşı sorumluluğunu biliyor olması, popüler, zarafet sahibi ve espri anlayışı gelişmiş olması gerekmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

1.3.2. Davranışsal Kuram

Liderlik konusu incelenirken özelliklerin üzerinde durmanın yeterince açık ve kapsayıcı sonuç vermediği yönünden hareketle ortaya çıkan bu kuram, liderin taşıdığı karakteristik özelliklerden ziyade takipçilerine yönelik sergilemekte olduğu davranışlara ve liderin etkinliğine odaklanmıştır (Akyüz, 2002).

Bu kavramda dikkat edilen husus liderin özellikleri değildir. Liderin takipçileri ile olan iletişim şekli, hitap şekli, iletişimin kanalı, yönetim şekli ve onları yönetimde var etme şekli, yetki paylaşım seviyesi, planlama, takip ve kontrolde hareket şeklidir (Koçel, 2003).

Tablo 1.2 Başarılı Liderlerin Özellik ve Yetenekleri.

Özellikler	Yetenekler
Duruma uyum sağlama	Zeki
Sosyal çevreye uymada çevik	Kavramsal yetenek
Hırslı ve başarı yönelimli	Yaratıcı
İddiacı	Diplomatik ve anlayışlı
İşbirlikçi	Etkileyici konuşma
Karar verici	Grubun görevlerine ilişkin bilgi sahibi olma
Özellikler	Yetenekler
Bağlılık	Örgütlenme
Güçlü etki oluşturma	İkna edebilme

Enerjik	Sosyal beceriler
Dirençli	
Kendine güven	
Stres hoşgörüsü	
Sorumluluk üstlenme gönüllü	

(Yukl, 2013: 37).

Görüldüğü üzere liderlerin sahip olduğu özelliklerin ne tür davranışlara dönüştüğü yönündeki tablodan sonra davranışsal liderlikle ilgili olarak liderlerin takipçilerinden istediği etkiyi sağlaması için takipçilerinin liderden beklediği şekilde davranış sergilemesi gerekmektedir (Yalçınkılıç, 2010).

Farklılıklar olsa da ortak olarak verilen mesajlar tüm çalışmaların iki boyut üzerinden şekillendiğini göstermektedir ki bunlar davranışın sırasıyla, “işe veya göreve yönelik olma durumu” ayrıca “kişiye yönelik olma” boyutlarıdır (Çelik, 2007).

Davranışsal kuram çerçevesinde yapılmış olan çalışmalardan öne çıkanlar kısaca sıralandığında Stogdill tarafından 1940’ların ortasında hemen hemen dünya savaşının sonlarında Ohio State Üniversitesinde yapılan gözlem ve çalışmalarda takipçilerden liderlerini tanımlamaları istenmiştir. Yapılan çalışma neticesinde dokuz adet farklı kategoride 1800 farklı değişkene ulaşılmıştır. Bu çalışma neticesinde liderlerin takipçilerine karşı tutumları neticesinde onlara verdikleri önem ve kritik zamanlarda aldıkları kararlarda inisiyatif kullanmaya meyillilikleri nispetinde başarılı olacakları kanısına varılmıştı (Yalçınkılıç, 2010).

Bu kuramın yol kat etmesinde ve literatürde önemli bir noktada bulunmasında ciddi yararlılıkları olan Michigan Üniversitesi çalışmaları ise yine savaş sonrası dönemde 1947 yılında Likert önderliğinde yapılmıştır. Yapılan bu liderlik çalışmasında hedef takipçilerin tatminine ve oluşturulan ekibin verimliliğine faydası olan faktörlerin ortaya çıkarılmasıdır. Yapılan bu çalışmada “verimlilik, iş tatmini, işgören devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmışlardır” (Koçel, 2007: 452; Çelik, 2007: 13; Ada, 2012: 22). Bu çalışma neticesinde de ortaya koyulan sonuçlar iki farklı şekilde değerlendirilmişlerdir; bunlardan birincisi işe yönelik lider tipidir ve takipçilerinden yüksek

performans alabilmek için onları sıkı gözlemler ve gerektiğinde ceza verme gücünü kullanır otoritesiyle hedefe ulaşmaya çalışır. İkincisi ise kişiye yönelik lider tipidir ve takipçilerini sıkı gözlemlerken daha çok onların sıkıntılarını gidermek, çalışma koşullarını iyileştirmek, kariyer gelişimlerine önem vermek suretiyle özünde yetki devriyle yürütülen bir liderlik biçimidir sonuçlarına ulaşılmıştır (Ataman, 2001).

Bu çalışmalardan yaklaşık on yıl sonra McGregor tarafından yapılan liderlik çalışmasında McGregor liderlerin davranışlarını etkileyen faktörleri uzun uzadıya sıralamak yerine liderin astlarına dair yürüttüğü varsayımların davranış oluşturmada kafi olacağını ortaya koymuştur (Koçel, 2007). Yapılan çalışmada X kuramı ve Y kuramı olmak suretiyle iki safhada ilerlemiştir (Doğan, 2002; Koçel, 2007; Ada, 2012). Bu çalışmasında X kuramı varsayımları takipçileri tembel, takibe gereksinim duyan ve örgütsel yararlılıkları çok gözetmeyen kişiler üzerine yoğunlaştırırken Y kuramında bu varsayımları tam tersi şekilde ortaya koymaktadır (Ataman, 2001; Koçel, 2007; Ada, 2012).

1.3.3. Durumsallık Kuramı

Bu kuramla ilgili olarak savunulan yegane husus liderlik davranışlarını tek tipte sınırlandırılması ve içinde bulunulan vaziyetten ayırıştırılması noktasından hareketle yanlış yapıldığı düşüncesidir. Her koşulda ihtiyaca binaen liderlik tarzı belirlenmesi gerekliliğine vurgu yapar (Şişman, 2014).

Bir başka deyişle liderin davranışları işe veya kişiye karşı tutumu ya da varsayımları nispetinde şekillenmez. Bulunulan çevre ve koşullar doğrultusunda şekillenir (Zel, 2006).

Davranışsal kuramlar üzerine yapılan çalışmalardan kararlı neticelerin çıkmaması ve içinde bulunulan koşulların dikkate alınmaması üzerine yoğunlaştırılan eleştiriler okların bu kurama çevrilmesini sağlamıştır (Can, Aşan ve Aydın, 2006).

Liderlik davranışlarına etki eden koşulları sıralayacak olursak “liderin kişiliği ve tecrübesi, üstlerin bekleyişleri ve davranışları, gerçekleştirilecek amacın niteliği, kurumsal

iklim ve politikalar, meslektaşlarının özellikleri ve beklentileri, takipçilerin beklentileri ve davranışlarıdır” (Koçel, 2007: 456; Yalçınkılıç, 2010: 33; Akdeniz, 2010: 27; Ada, 2012: 26).

Durumsallık kuramlarından öne çıkan çalışmalardan Fiedler’in Durumsallık Kuramında ekibin performansında ve verimliliğinde liderin ağırlığını hesaplamak hedeflenmiştir (Zel, 2006). Bu kuramın çerçevesinde üç tip değişkenden bahsedilmektedir; “lider üye ilişkileri, görevin yapısı, liderin makam gücü” (Arıkan, 2001: 294; Koçel, 2007: 457; Şimşek vd, 2008:262; Ada, 2012:27).

“Fiedler’in Durumsallık Kuramının” dışında “Yol Amaç Kuramı”, “Reddin’in 3 Boyutlu Liderlik Modeli”, “Vroom-Yetton’un Liderlik Kuramı” gibi çalışmalar durumsallık yaklaşımının kapsamında çalışılmış olan kuramlardır. Çalışmamızın bu bölümünde yakın dönemde sıklıkla çalışılan konu durumuna gelmiş olan çağdaş liderlik kuramlarından bahsedilecektir.

1.3.4. Çağdaş Liderlik Kuramları

Günümüzde değişim hızı ve enformasyonun büyüme hızı hesaba katılacak olursa beşeri bütün konularda artan ivmeyle hızlanan bir değişimi görmezden gelmek mümkün gözükmemektedir. Artan bu değişim ile beraber başarılı olanlar bu sürece direnmeyip en hızlı şekilde adaptasyon sağlayabilen kişi, örgüt ve hatta milletlerdir diyebiliriz.

Bu perspektiften baktığımızda göreceğimiz bir diğer manzara bireysel değişim, teknolojik değişim ve farklılaşan ihtiyaçlarla beraber başarılı bir süreçte bulunmak isteyen liderlerin de eski kalıp tarzlar ile değişimden önceki stratejiler ve davranışlar ile amaçlarına ulaşmalarını beklemek yersiz olacaktır. Bu sebepten değişimin sonucu olarak ortaya konan yeni sistemleri doğrultusunda adı zikredilmeye başlayan çağdaş liderlik kuramlarından;

- Vizyoner Liderlik
- Etik Liderlik
- Otantik Liderlik
- Karizmatik Liderlik

- Demokratik Liderlik
- Otokratik Liderlik

bahsedilecek ve çalışmanın iskeletini oluşturan çağdaş liderlik kuramlarından dönüşümcü liderlik üzerinde durulacaktır.

1.3.4.1. Vizyoner Liderlik

Bulduğumuz asrın gerekleri gelişmelerine baktığımızda; insanlığın bilgi ve tecrübe birikimi ve teknolojideki limitsiz gelişim ve buna bağlı olarak gereksinimlerin hızla artması kavramlarını bir potada birleştirdiğimizde kas gücüne dayanan çabanın yerini bilişsel çabanın alacağı ve düşünce üretkenlerinin kas gücüyle üretenlerin önüne geçeceği öngörülmektedir (Pazarbaş, 2012).

Güney'in 2003 yılında yapmış olduğu çalışmasında bahsettiği şekilde; bu kaygan zeminde, sürekli değişen koşullarda uzun vadede başarılı olmak ve başarıyı sürdürülebilir kılmak için sağlıklı bir öngörüleme yapmak gerekliliği aşikardır. Vizyoner liderlerden beklenen davranış şekli tam olarak bu çerçevede hareket etmesi ve doğru öngörülerde bulunmasıdır.

Vizyoner lider denildiğinde tek vasfı kehanette bulunmak olan ve liderlik ettiklerini systemsizce peşinden sürükleyenlerdir algısı oluşmamalıdır. Bu liderler belli bir sistemle öngörülede bulunmanın yanında olan projeksiyonu iyi anlamalı ve ayrıca gelecekte oluşacak projeksiyona bağlı kalarak hesaplı riskler alırlar. Burada göz ardı edilmemesi gereken bir diğer husus gelecekteki duruma ilişkin kayıtsız kalmaz ve o durumu olgunlaştıracak şartları da sağlamaya meylederler. Kendilerini takip edenlere kimi zaman ortaya koydukları amaca ulaşmaları gereken güzergahı gösterirler. Bazen bizzat bu güzergahın kendisi olurlar ve en başta bunlardan herhangi birini sağlayabilmek için doğru olduğuna inandıkları güzergahı bulurlar (Doğan, 2007).

1.3.4.2. Etik Liderlik

Etik ve ahlak kavramları eski Yunan medeniyetlerinden günümüze dönemin filozoflarınca ortaya koyulan ve birbirinden ayrı düşünülmeyen iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Doğası gereği olarak insan bu iki kavramı benliğinde var etme eğilimi göstermektedir. Bu noktadan hareketle yola çıkacak olursak bu kavramları benliğinde sindirmiş ve özümsemiş bireylerden ahlaklı ve iyi davranışlar sergilemeleri bekleneceği gibi bu kavramların bir şey ifade etmediği bireyler içinde tam tersi kuralsız, kabul görmeyen ve kötü olarak adlandırabileceğimiz davranışları sergileyeceklerini gözlemleyebilmekteyiz (Bursalıoğlu, 1994).

Etik liderlik tarzını benimseyen liderler; takipçilerini, değerlendirirken onların da sergiledikleri etik davranışların bütününe ve yoğunluğuna bakarken aynı zamanda kendileri de bu çerçevede hareket etmeye özen gösterirler. Örgüt adına alınan kararların yararlılık sağlaması uygun ölçüt olamamakla beraber karar alınmasından uygulanmasına ve geri besleme alınmamasına kadarki sürecinde etik çerçevede olması beklenmektedir. Bu şekilde çizdiği etik çerçevede ve belli bir düzen doğrultusunda sistematikleştirilerek uygulanan etik liderlik geri besleme olarak takipçilerin liderleriyle güven üzerine inşa edilmiş bir ilişki zemini oluşturmalarında etkilidir (Carlson ve Perrew, 1995).

Etik liderlikle ilgili yapılan çalışmalara ve kullanılan yaygın tanımlara baktığımız takdirde, Sergiovanni'nin 1992 yılında yapmış olduğu çalışmanın bir sonucu olarak bu tarz liderlerin takipçilerini harekete geçirmek için en belirleyici faktörün moral olduğunu ve liderlik erkinin mesneti olarak bundan faydalandığını rahatlıkla söyleyebiliriz.

Etik liderlik konusunda ilk ve en belirgin kuramsal çalışma yapan ve bu kavramı olgunlaştıran Bill Grace, bu çalışmasında etik liderliği 4 farklı alt boyutta değerlendirmiştir. Bu boyutların adları sırasıyla değerler, vizyon, ses, erdemdir (Pazarbaş, 2012).

1.3.4.3. Otantik Liderlik

Otantik liderlik, günümüzde sıkça dillendirilmesine ve çokça çalışmalar yapılmasına rağmen sıklıkla karıştırılabilen bir kavramdır. Bu sebeple en kısa ve öz şekliyle bir tanım yapacak olursak; kişinin onu o var olduğu kişi yapan tüm bilişsel altyapısını ve şahsiyetinde

barındırdığı, ona has olan bütün özelliklerini bilmesi ve karar noktasında tüm bu kavramlara bağlılığı o kişinin otantikliğidir (Erickson, 1994).

Otantik liderlikte doğumla gelen ve kalıp halinde sıralayabileceğimiz genel geçer tanımlamaları yoktur. Bu durum daha çok liderin, liderlik ettiği grubu oluşturan bireylerce her biri tarafından nasıl algıladığı ve tanımlandığıdır. Yani takipçilerin yaşamsal geribildirimler sonucu çevrelerinde yaşamını sürdüren insanların tavırları ve özgünlükleri nispetinde oluşturdukları şablon çerçevesinde liderlerini tanımlama biçimleridir. Kimi zaman bu durum, bir şahısa atfetme şeklinde de olabileceği gibi kimi zaman da sentez yapılarak lideri birkaç kişiden alınan sentez geri besleme neticesinde konumlandırma olarak gerçekleşebilmektedir (Pazarbaş, 2012).

1.3.4.4. Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesinin anlamına baktığımız takdirde; çekici, cazip olan, ilgi ve merak uyandıran gibi anlamları karşıladığını görmekteyiz (Koçel, 2007). Günümüzden 35-40 yıl öncesinde literatürde daha yoğun bir mesai harcanmaya başlayan ve günümüze kadar tanımlanıp çerçevesi oluşturulan bu kavramın temelleri aslında neredeyse insanlı tarihi kadar eskilere antik Yunana dayanmakta olup “ilahi ilham yeteneği” anlamına gelmektedir (Aykanat ve Gül, 2012).

Her ne kadar 1980’ler itibarıyla daha sıkça çalışılan bir konu olsa da ilk olarak tanılması İkinci Dünya Savaşı’nın devam ettiği yıllarda çokça bu tanıma uyan örneğin bulunduğu bir dönemde 1947 yılında Max Webber tarafından yapılmıştır. Webber bu tarz liderlerin, kendilerini normal insanlardan avantajlı kılacak ve onlara karşı üstünlük sağlayacak yaradılışlarındaki ilahi destek neticesinde farklı yeteneklere sahip olarak gücü ellerinde bulundurduklarını ifade etmiştir (Donohue, 1994).

Bu tanrısal bir lütuf, bir hediye boyutuna varan tanımların çerçevesini çizecek ve somut birkaç ortak özellik sıralayacak olursak; bu liderler diğerlerinden daha cesurdurlar ve kriz zamanlarında riskli kararlar alırlar. Bu gibi durumlarda takip edenlerinin koşulsuz güvenini kazanarak bu aldıkları risklerden avantajlı sonuçlar çıkarırlar. Onların sivrilmesi ve bağlılığı pekiştirmesi durumu kriz anlarında daha keskin sınırlarla çizilmektedir. Bu noktada görüldüğü üzere ikna edicidirler ve özgüvenleri yüksektir. Kendilerinden o kadar emindirler

ki takipçilerinde hayranlık duygusu oluşturdukları esnada onları hem motive etmiş hem de aldıkları fevkalade kararlara katılmalarına ikna etmiş olurlar (Çelik ve Sünbül, 2008).

1.3.4.5. Demokratik Liderlik

Bu yaklaşımı sergileyen liderler liderlik ettiklerine yapılan faaliyetlerde ve alınan kararlarda söz sahibi olma imkanı sağlarlar ve bu şekilde katılımcı bir davranış sergilemeleri doğrultusunda telkinlerde bulunurlar. Takipçilerini harekete geçirmek ve verim almak için bilgi merkezli olurlar ayrıca iletişim konusunda daha titiz olurlar (Deniz, 2014).

Demokratik liderler, liderlik ettikleri organizasyon içerisinde alınacak olan kararlara liderlik ettiklerinin de katılmalarını isterler. Liderlerinin kendi görüşlerine değer verdiğini gören takipçiler kanadında ise lidere, işe ve organizasyona karşı pozitif bir algı oluşmaya başlar ve bu durum genele iyi yönde bir değişim noktasında sirayet eder (Çetin, 2009).

Bu liderlik tarzı tam anlamıyla birebir herkesin fikir birliğini oluşturmasına binaen karar almak olarak düşünülmemelidir. Burada bahsettiğimiz durum daha çok liderlik edilenlerin fikirlerini dinleme ve karar verilen esnaya kadarki süreçte bütün fikirlerin harmanlanmasına olanak sağlayan süreçtir (Bloch ve Whiteley, 2007).

Bu liderlik tarzının bazı sıkıntıları da vardır. Karar süreci, fikir alma ve sentez yapma anına kadar bir hayli uzayabilir. Değişim esnasında, örgüt personelinin değişime ayak uyduramaması ve alınması gereken marjinal bir kararı grup süzgecinden geçememesi durumunu buna verilebilecek birkaç örnek olarak sıralayabiliriz (Yılmaz, 2015).

1.3.4.6. Otokratik Liderlik

Değişimin sürekli ve neredeyse takip edilemez olduğu günümüzde karar alma hızı da bir hayli önem kazanmaktadır. Bu şartlarda örgütün değişime ve faaliyet icra etmekte olduğu çevrede olan hareketliliklere reaksiyon süresini kısaltmak için çok uzun zamandır kullanılmakta olan ve karar tasarlama ve uygulama erkinin sadece liderde olduğu ve katılıma çok fırsat tanımayan liderlik tarzıdır. Hızlı karar almayı sağlarken liderlik edilenlerin şevklerini kırabilir (Yılmaz, 2015).

Otokratik liderlerin, karar alma sürecinde liderlik ettiklerinin görüşlerini almadıkları ve onlar üzerinde çok sert bir otorite kurdukları söylenebilir. Yürütülen faaliyetleri katı bir disiplinle harmanladıkları ve yönetilenlere söz hakkı tanımadıkları için çokça eleştiri okunun hedefi olur otokratik liderler. Bütün örgüt mekanizması tek adama bağımlı olduğundan, yokluğu verimlilik ve reaksiyon hızı olarak ciddi kayıptır (Toksöz, 2010).

Bu tarz liderler, liderlik ettikleri grubu kontrol altında tutabilmek adına cezalandırmayı veya korkutmayı tercih ederler. Bu şekilde hareket ederken yönettikleri grup içinde değerlendirme yaptıklarında ya da ceza uygulamalarında kişisel davranışlar sergilemekten çekinmezler. Kanunlar, yasalar, yönergeler eşliğinde yaklaşımlarının meşruiyetini ön plana çıkarır ve makamlarının yanında bu saydıklarımızı silahları olarak kullanırlar. İkili iletişimleri, ilişki yapıları içtenlikten uzaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

1.4. Çağdaş Liderlik Kuramlarından Dönüşümcü Liderlik

Çağdaş liderlik kuramlarından olan dönüşümcü liderlik Weber'in karizmatik liderlik yaklaşımından yola çıkılarak türetilmiş olan bir liderlik türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmamızın ana başlıklarından biri olan dönüşümcü liderliğin tanımı, önemi ve alt boyutları sırasıyla açıklanmıştır.

1.4.1. Dönüşümcü Liderliğin Tanımı ve Önemi

Etkileşim hızındaki artış, hizmet sektöründen beklentisi olan halkın bilinçlenmesi ve organizasyonların faaliyette buldukları çevrenin sınırlarının kalkması neticesinde somut kavramların yerini soyut kavramlar almış durumdadır. Bu noktadan hareketle liderlerin de bu koşullarda doğru reaksiyonlar göstermesi ve takipçilerinden de orantılı geribildirim almaları için vizyon oluşturma, yol gösterici olma, motivasyon sağlama gibi sorumluluklarının ortaya çıktığından rahatlıkla söz edebiliriz. Bu çerçevede bakıldığında bu kavramların kapsayıcısı niteliğinde olan dönüşümcü liderliğin tanımına ve önemine değineceğiz.

1.4.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Tanımı

Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik ilk olarak James McGregor Burns tarafından 1978 yılında ortaya konmuş daha sonrasında da Bass tarafından kapsamı ve derinliği genişletilmiştir ki bu kavramın altında geleceğe önem verme, yenilikten yana ve reformist yapıda olma özelliklerini birleştirerek kavramın altını doldurmuşlardır (Eren, 1998). Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter; dönüşümcü liderlik yaklaşımı ortaya çıktığı günden bu yana yeni boyutlarda değerlendirilerek etkin bir liderlik şekli olarak benimsenmesi gerekliliğini 1990 yılında ele almış, bu türde liderliğin liderlik edilenleri beklenenin üzerinde performans sergilemeleri hususunda etkilediği ve onların rol davranışlarında etkin bir biçimde rol aldığını göstermişlerdir. Dönüşümcü liderlik vasıflarını bünyesinde barındıran liderler liderlik edilen grubu doğrudan etkileyebildikleri birtakım temel davranışları sergilerler bunları kısaca idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek olarak toparlayabiliriz (Bass, 1990).

1.4.1.2. Dönüşümcü Liderliğin Önemi

Dönüşümcü liderlikte liderin, takipçilerinin yeteneklerini ortaya çıkarması ya da daha çok parlatması, takipçilerinin kendilerine duydukları güvenin artırılması ve lider tarafından belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmek gibi etkilere reaksiyon vererek karşılıklı bir güdülenmenin oluşmasına sebebiyet verirler (Bass, 1990). Ayrıca bu anlayışta değişime olan uyum, dinamizm ve etkileşim ortak vizyon oluşturmaya da etki etmektedir. Liderlik edilenlerin görev tanımlarında yer almayan şekilde olumlu çabalamaları ve fazladan performans sergilemelerinin önemli göstergesi olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini ele alabiliriz ki dönüşümcü liderler takipçilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde etkin role sahiptirler (Pillai, Scandura ve Williams, 1999).

Dönüşümcü liderliğin boyutlarıyla ilintili olarak yapılmış olan bir çalışmada; liderin bünyesinde kimlik kazanan ve takip edenler üzerinde güçlü etkiler bırakabilmeye yarayan sürece, karizma ya da idealleştirilmiş etki; liderin vizyon oluşturabilme yetisinin kapsandığı, esinlenmiş motivasyon (ilham verme, telkinle güdüleme); takipçilerin sorunlara liderin penceresinden ya da daha önce geliştirmedikleri bir düşünsel altyapı süzgecinden geçirmek suretiyle farklı bir perspektiften bakmalarının sağlanabildiği, entelektüel uyarım, takipçilere

görevin ifasına yönelik farklı boyutlarda yardım edilmesine ise bireysel destek denilmiş ve buna göre dönüşümcü liderliğin boyutlarının çerçevesi çizilmiştir (Erçetin, 2000).

1.4.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderliğin bütünü oluşturulan ve örgütsel yönetim işlevinin dışında bulunan liderlik kuramına mesnet teşkil eden alt boyutlardan bahsedebiliriz. Bunlar idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarma ve bireysel destek sağlamadır (Karip, 1998).

1.4.2.1. Bireysel Destek

Liderin takipçilerini aktif dinlediği kişisel kaygı ve sorunlarının üzerinde yoğunlaşıp daha yapıcı çözümlerin arayışında olduğu, takipçilerini takımın üyesi olmanın dışında ayrıca birey olarak gözettiği, onların görevlendirilme sistematikliğini aynı zamanda kendi bilişsel süreçlerine katkı olarak harmanlayıp o şekilde görev dağılımını yaptığı bir durumdur (Karip, 1998). Bu kavramın örgüt içerisinde takipçiler üzerinde bilgi beceri kazanmalarını sağlayan özendirici bir süreçtir demekle beraber liderin empatik yaklaşım sergilediğini söylemek yanlış olmayacaktır (Erçetin, 2000). Liderin örgüt içindeki bu etkisi takipçilerin asli görevlerinden daha fazla özveriyle ya da pozitif yönlü rol dışı davranışlar sergilemelerini sağlamaktadır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

1.4.2.2. İdealleştirilmiş Etki

Liderin, takipçileri ile arasında oluşturduğu bağ neticesinde onlara vizyon oluşturma ve misyon yükleme sürecinde ortaya koyulan davranışların idealleştirilmiş olarak değerlendirilmesidir (Karip, 1998). Bu kavramın örgüt içerisinde takipçiler üzerinde ne gibi etki bıraktığını bir nevi vizyon oluşturma etkisi olduğunu söylememizde sakınca bulunmamaktadır (Erçetin, 2000).

Bu boyuta 1999 yılında yapmış oldukları çalışmada Avalio, Bass ve Jung daha farklı bir yorum getirmiş ve liderlerin liderlik ettiklerini belli bir amacı gerçekleştirmeleri için ihtiyaç duydukları dinamizm ve enerjiyi ortaya çıkarma konusunda örnek teşkil etme vasfından bahsederek tanımlamışlardır.

1.4.2.3. Entelektüel Uyarım

Liderler örgüt şeması içerisinde daha önce sıklıkla ya da nadir karşılaşılan ve buna karşı kalıp tutumlar geliştirilmiş olan problemleri farklı açılarından ele alarak yeni bir bakış açısı geliştirir ve bununla birlikte yeni davranış kalıpları oluşumunda etkin rol oynar (Karip, 1998). Dönüşümcü liderler problemlere karşı entelektüel yaklaşımda bulunarak problemlerin farklı boyutlarda ele alınmasına ve çözüm için onu takip edenlere daha yaratıcı ve yapıcı çözümler bulmaya yönelik davranış geliştirmelerine sebebiyet verirler (Erçetin, 2000).

1.4.2.4. İlham Verici Motivasyon

Liderler takipçileri için basit sembol ya da kolay fark edilecek öğrenilebilecek sloganlar kullanarak önceki durumlarından daha sıkı bir iletişim ağı ve duygusal bağ kurarak ortak bir takım bilinci oluşturmayı hedeflerler (Karip, 1998). Takipçilerinin güvenini ve saygısını kazanmış olan dönüşümcü liderler, izleyenlerine örnek olarak onların hayatlarına anlam katacak, kariyer gelişimleri hakkında çekici hedefler belirlemelerini sağlayabilecek iletişim ağını kurabilir ve kendilerini izleyenleri bu ekseninde yönlendirebilir (Bass, 2003).

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI

Bir organizasyonun bünyesinde çalışma yaşamında yöneticiler için organizasyonun ve dış çevrenin bütün değişkenleri somut ve keskin hatlarla ortada durmaz bu karmaşık ve girift yapıda yöneticilerin hisleri ve öngörülerinin tutarlılığı onları başarıya götürebilecektir. Yöneticilerin bunu yapabilmesi için sistemin somut göstergelerinin yanında biçimsel olmayan bir çok olguyu da dikkatle irdelemesiyle mümkün olabilmektedir. Organizasyon çerçevesinde biçimsel yapılar buz dağının görünen kısmıysa buz dağının görünmeyen fakat büyük olan kısmını biçimsel olmayan daha soyut kalan kısmıdır diyebilir, ve yöneticiler için bu büyük alanın yani buz dağının görünmeyen kısmının büyük öneme haiz olduğunu söyleyebiliriz (Koçel, 2010). Bu yaklaşımı örgütsel vatandaşlık davranışıyla birleştirmemiz gerekirse buz dağının altında kalan ve biçimsel olmayan davranışlarla örtüştürebiliriz.

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Tanımı ve Önemi

Organizasyonlar hangi platformda faaliyet yürütecek olurlarsa olsunlar iç verimliliklerini artırmaya yönelik bir eğilimde olurlar. Bu noktada organizasyonun yapı taşı olan bireylerin organizasyonu benimseme ve yararlılık gösterme çabası organizasyonu emsallerinden at başı öne çıkarmaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının (ÖVD) tanımlaması yapılacak ve bu durumun örgütsel verimliliğe ne yönde bir etkisinin olduğu hususu irdelenecektir.

2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Tanımı

Örgütsel vatandaşlık davranışını başka bir ifadeyle kaleme alacak olursak, örgüt hayatı için hayati öneme haiz ve istenilen görev tanımlarının daha üzerinde bir çabanın gerçekleştirilmesi davranışıdır (Brief ve Motowidlo, 1986). Tamamlayıcı olarak ,örgütsel vatandaşlık davranışını örgüt yapısı içinde yer bulmuş ve örgüt tarafından bu çalışan için çerçevesini çizmiş olduğu biçimsel görev tanımı dışında kalan ve gönüllülük esası ile devreye giren beklentilerin üzerinde bir performans ortaya koyması şeklinde tanımlanmaktadır (Gürbüz, 2006).

2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde son 1980'lerden itibaren sıkça durulması, bu konunun işletmelere değer kattığını organizasyonun amaçlarına ulaşmasında ciddi pay sahibi olduğunu ve böyle bir performans geri dönüşü alma ihtiyaçlarını da ortaya koymaktadır. Yazın tarihine “İyi asker sendromu” isimlendirmesi ile de girmiş bulunan bu kavramın görev tanımlarının dışında gönüllü ekstra pozitif yönlü performansın her yönüyle tüm organizasyonları iyiye ve güzele götürdüğü yönünde görüş bildirilmektedir (Gürbüz, 2006).

Örgütsel etkinliğin fazla olduğu buna ilişkin olarak; çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri bir ortamda güven duygusunun organizasyona yerleştiğinden ve örgütsel yeniliklerin daha başarılı olduğundan bahsedilebilmektedir (Börü, 2001). Bireyin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi için birçok sebep olabilir; bireyin net çizilmemiş görev tanımları da bunu yaptırabilir, diğer çalışanlara karşılıksız yardım etme isteği de. Ya da daha sonrasında kendisine layık görüleceğine inandığı terfi veya ödüller içinde bu davranışı sergileyebilir, inançları ve yetiştirilme tarzı, değer yargıları neticesinde de üstlerinden algıladığı liderlik davranışlarından dolayı da üstlerinden hissettirilen adalet anlayışı sebebiyle de bu davranışı sergileyebilir (Gürbüz, 2006). Anlaşılacağı üzere bireyin çevresinde olup biteni değerlemesi ve yönetenin liderlik yaklaşımlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı bağlantılıdır yenilikçi, katılımcı, reformist liderlik tarzı bireylerin organizasyonu benimsemelerine ve rollerinin üzerinde davranışları ortaya koymalarına yani bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinde etkilidir. Bu örgütsel vatandaşlık davranışlarını tasnif ederken yazın yığnında en çok kullanılan ve daha önce de bahsettiğim gibi Organ tarafından 1988 yılında derinlemesine incelenerek ortaya konulan alt boyut davranışlarına çalışmada yer verilmiştir.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri Ve Temel Unsurları

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının tanımı yapılacağı zaman, diğer tüm işletme yönetimi ve davranış bilimi konuları gibi bu kavramda kendinden önce çalışılmış kavramların tanımlarından yardım almak suretiyle bir kalıba oturtulur. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel

vatandaşlık davranışları denildiğinde duyanlarda nasıl bir çağrışım yapması gerektiğiyle ilgili kısaca açıklama yapılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları özelliklerinden sonra da gereken temel unsurlardan bahsedilecektir.

2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri

1980 yılından sonra sıklıkla araştırılan ve yazında büyük bir yer kaplamaya başlayan Bass tarafından da “iyi asker sendromu” olarak adlandırılan bu kavramın bir takım sabitlenmiş özelliği ihtiva ettiğini rahatlıkla söyleyebiliriz (Gürbüz, 2006). Çelik’e göre ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Çelik, 2007: 121-126);

- Örgütsel vatandaşlık davranışı iş analizleri sonucu çerçevesi çizilen iş tanımlarının bir uzantısı değildir, kimse bu davranışların sergilenmemesinden dolayı olası performans değerlendirmeleri sonucu yöneticisine hesap vermek zorunda değildir fakat yapılması durumunda ise olumlu kanaat oluşturur,
- Örgütsel vatandaşlık davranışı mükafatlandırılmak ya da ceza müeyyidesinden kaynaklanan bir olumlu ya da olumsuz pekiştirece ihtiyaç duyularak sergilenen davranışlar değildir,
- Örgütsel vatandaşlık davranışı şahısa bir eğitim planlaması yapılarak geliştirilemez,
- Örgütsel vatandaşlık davranışı hür iradeye bağlı gönüllü davranışlardır,
- Örgütsel vatandaşlık davranışı’ nın çerçevesi kişiseldir,
- Örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyonun verimliliği bakımından kritik öneme haizdir,
- İnanç ve değerlerle ilgili olması nedeniyle insancıl değerlere dayanır.

2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Temel Unsurları

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının üç temel unsuru olduğundan söz edilmektedir. Bu konuyla ilgili yapılmış olan teorik çalışmalara da bakıldığında sergilenen ve gözlemlenen davranışın herhangi bir iş tanımı standardı dahilinde olmaksızın tamamen bu tanım ve standartların üstünde bir performans olarak gözlemlenmesi durumudur ki bu birinci temel unsuru teşkil eder. İkinci temel unsur örgütsel vatandaşlık davranışlarının tanımlanmasında ilişkilendirilen tüm kuramlar gibi sergilenen davranışın gönüllülük esasına dayanmasıdır. Üçüncü ve son temel unsur ise bu davranışlardan dolayı buldukları organizasyondan bir mükafat beklentisinde olmaksızın bu şekilde hareket etmeye devam etmeleridir (Greenberg ve Baron, 2000).

Bu kavramı temelinde ayrıca beraber çalışmakta olduğun ekip arkadaşlarına karşılık beklemezsizin yardım etme, müsamahalı olma ve kimi zaman fiziksel kimi zaman bilişsel fazla yükün altına gönüllü olarak girme davranışları da bulunmaktadır (Börü, 2001).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlgili Teorik Çalışmalar ve Öncülleri

Organizasyonlarda yönetim stratejilerinde işletme yönetim literatürü kapsamında ortaya koyulan yeni teorilerin kabul ettirilmesi aşamasında, o güne kadar tanımı sık sık şekillendirilmiş ve kararlı sonuçları gösteren çalışmalar ile son halini almış kuramlardan faydalanılmaktadır (Gürbüz, 2007). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının tanımlanmasına başlanan tarih her ne kadar son 35-40 yıllık bir döneme rastlasa da, bu kavramı anlatmaya ve anlamaya faydalı olacak kavramlardan bahsedilecektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlaşılmasını kolaylaştıracak kavramların ardından bu davranışların sergilenmesinde temel teşkil eden temel kavramlardan bahsedilecektir.

2.3.1. Teorik Çalışmalar

İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış yazınında bir araştırma yapıldığı takdirde 1980'lerde literatürde tanımlanmaya başlanan bir kavram olan örgütsel vatandaşlık

davranışlarını okumaya başlarız (Gürbüz, 2007). Fakat insan merkezli çalışmalarda çoğu zaman olduğu gibi bu tanımlamaların nasıl ortaya çıktığını, hangi kuramların bunu tetiklediğine ya da tam anlamıyla karşıladığına bakacak olursak en yaygın üzerinde durulan kuramlar; Sosyal Değişim ve Adams'ın Eşitlik Kuramı'dır. Bunlara ek olarak Lider Üye Değişim Kuramı da dahil olmak suretiyle üç teorik çalışmadan bahsedilecektir (Durukan, 2003; Gürbüz, 2007).

Sosyal değişim kuramının tanımına bakacak olursak kelime anlamı olarak exchange karşılıklı bir alışverişi ifade eder. Buradaki değişimi bu şekilde algılamak gerekir. Goldner'in 1960 yılında yapmış olduğu çalışmada "karşılıklılık normu" şeklinde bir kavram tanımlanmıştır. Karşılıklılık normuna göre; organizasyonu oluşturan şahıslar kendilerinde yardım edilmesi durumunda karşılık olarak yardım edecek ve yardım edenlere zarar verecek davranışlardan da uzak duracak şekilde hareket edecektir. Bu karşılık verme durumu ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının tetiklenmesini sağlayacaktır (Erken, 2010).

Blau tarafından yürütülen çalışma neticesinde kavram 1964 yılında daha berrak bir tanıma kavuştu (Gürbüz, 2007). Kişilerin karşılıklı hareket etme ve yaptıkları pozitif davranışlarının karşılığını da pozitif geri bildirim almak isterler. İyilik gördüklerine iyilik yapma zorundalığını hissettikleri zaman bu davranışları sergilerler fakat burada kaçırılmaması gereken husus bu davranışların tamamen gönüllülük esasıyla yapılması gerekliliğidir (Blau, 2009).

Bu çerçevede sergilenen davranışların karşılıklı oluşu kendi başına yeterli olmayacak ve tanımın karşılığının doğru oluşması için gönüllü davranışların olması ve organizasyon içinde sosyal etkileşim düzeyini de bize göstermesini bekleyebiliriz (Güven, 2006).

Sosyal değişim kuramında da karşılıklı norm kuramında da açıkça görülmesi gereken bir diğer hususun karşılıklı olan davranışların devamlı pozitif yönde olmayabileceğidir. Adil ve pozitif yönde bir muameleyle karşılaşan birey buna uygun karşılık verecekken tersi durumlarda ise misilleme ve organizasyondan çıkma gibi davranışlar sergileyecek, ayrılmıyorsa bile verimliliği düşecektir (Gürbüz, 2007).

Eşitlik kuramı ise Adams'ın General Electric firması üzerinde yaptığı çalışmalar neticesinde ortaya konulmuştur. Çalışanların algıladıkları örgütsel yönetimin adil olup

olmadığı ve kendi ortaya koydukları çabanın değerlendirilmesi durumunu açıklar (Eroğlu, 1998).

Eşitlik kuramında birey kendi sergilediği efor ve ulaşabildiği sonucu kıyaslama yapar ve üç değişik sonuca ulaşır bunlardan birincisinde, kendi eforunun en yüksek fakat elde ettiği sonucun düşük seviyelerde efor gösterenlerle denk olduğunu çıkarır. İkincisinde efor ve sonuçta denge durumu olduğu çıkarılmasında bulunur. Üçüncüsünde ise sergilediği eforun emsallerinden düşük olmasına rağmen elde ettiği sonucun iyi olduğu çıkarılmasıdır. İlk çıkarılma haricinde örgüte karşı olumlu duygular besler ve gönüllülük esasıyla organizasyon için olumlu davranışlar sergiler (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009).

Lider üye değişim kuramında karşılıklı etkileşim yüksektir ve lider, kendine sadık, tahmin edilebilir davranışlar sergileyen, beklentilerine cevap veren takipçilerini mükafatlandırır. Liderin bu enformel ilişki tabanlı olumlu yaklaşımına karşı takipçi de gönüllü olması gereken örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemek suretiyle cevap verir (Deluga, 1998).

2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Öncülleri

Literatür çalışması yapıldığında yazın yığınının örgütsel vatandaşlık davranışlarının temelini oluşturan bir nevi mesnet olan kavramlar olarak tutuma etki eden faktörler olarak geçen en önemli dört temel kavramı;

- İş Tatmini
- Örgütsel Bağlılık
- Örgütsel Adalet
- Lider Desteğidir.

2.3.2.1. İş Tatmini

İşgörenin işe alım sürecinden itibaren işletme ile organik bir bağı oluşmaya başlar ve bu bağ işgörenin o işletmede geçirdiği son güne kadar devam eder, bu sürecin toplamında işgörenin algısı çerçevesinde olumlu ya da olumsuz birtakım tutumları ve davranışları

geliştirmesinden bahsedebiliriz. İşgörenin meşgul olduğu iş ile ilgili algıları olumsuz yönde ise buna iş tatminsizliği, olumlu yönde bir algı oluşturduysa iş tatmini şeklinde açıklayabiliriz. İş tatmini yaşayan işgörenin bu algıları buna uygun tutum ve davranışlar geliştirmesine sebep olacaktır kaldı ki örgütsel vatandaşlık davranışlarına en büyük etmen iş tatminidir diyebiliriz. Çünkü iş tatmini yaşamayan işgörenler bulunduğu konumdan veya meşguliyet duyduğu işten olumsuz duygular içine girdilerse çeşitli şekillerde verimsiz çalışma döngüsüne girecekler, iş yavaşlatma, istirahat saatlerini suistimal etme, grev yapma gibi işletmenin istemeyeceği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına taban tabana zıt olan davranış kalıplarının içine girebileceklerdir (Demiröz, 2014).

Mekanikleşen ve otomasyona giden üretim tarzında işletmeler makinelerin yanına da istihdam ettikleri bireylerinde makineleştirerek standart bir iş üretimi kotası hedeflemektedirler fakat burada hemen ortaya çıkan büyük bir problem işgörenlerin maddi ödül çerçevesinde motive edilebilecekleri düşüncesi. Bu düşünce işgörenin manevi boyutta işe olan algısına olumlu katkı yapmakla beraber işgörenin adeta işten tatmin olamamasına kadar giden bir sürecin fitilini ateşlemektedir. İş tatmininin büyük bir bölümü de psikolojik rahatlık ve doyumdan geçtiği düşünülerek hareket etmek gerekliliği hasıl olmaktadır Düşünce o ki; işgörenin manevi olarak işten tatmin olması yaptığı işe ve çalıştığı örgüte olumlu duygular beslemesine ve gönüllülük arz eden örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerine sebebiyet verdirebilecektir. Bununla birlikte iş tatminsizliği ise işe ve örgüte olumsuz duygular beslenmesine sebebiyet verdirebilecek durumlar arasında gösterilebilmektedir (Cimay, 2015).

2.3.2.2.Örgütsel Bağlılık

İşgörenlerin halihazırda faal olarak buldukları örgüt içindeki konumlarından memnun olmaları ve bu konumlarında daha uzun yıllar görevlerine deva etme isteklerinin yanında o örgüte karşı birlikteliklerinin tamamı boyunca maddi tatmin ya da manevi boyutta tatminle gelen örgütü sahiplenme, örgütün misyon ve vizyonunu benimseme davranışlarına örgütsel bağlılık diyebiliriz. Bu şekilde faaliyet gösterdikleri işletmelere ya da kurumlara bağlılık gösteren işgörenler zaman içinde emsallerine göre daha fedakar davranışlar sergiler ve kimi zaman bu adanmışlıkla kendi rahatlarından feragat etmeyi seçerler. Bu şekilde davrandıkları takdirde örgüt içi verimlilik artacak ve bu müşteri ilişkilerinden, üretim

verimliliğine, paydaşlara varana kadar olumlu bir geri dönüşle karşılaşılmasına vesile olacaktır. Literatür araştırmalarına bakıldığında faaliyet gösterdikleri işletmelerle özdeşleşen, işletmenin vizyonunu içselleştiren ve bu işletmeye bağlılık duyan işgörenlerin fedakarlık ve gönüllülük gerektiren örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerinin bağlılık duygusu hissetmeyenlere oranla daha yüksek olduğunu görebilmekteyiz (Demiröz, 2014).

İşletmeler bütün faaliyetlerinde adeta bel kemiği vasfı taşıyan işgörenlerinin sadakatini kazanmak için istekli olurlar. Bunun başlıca sebebi sadakatini kazandıkları işgörenlerinin birikimini işletme içinde tutmak, zorlu işlerde gönüllü olarak verimli çalışan işgöreni kaybetmemek, faaliyet gösterdikleri pazarda esas rakiplerinin istihdam ettiği personeline karşı iyi intiba uyandırmak ve olası iş gücü transferlerinde avantaj sağlamak. Görüldüğü üzere örgütsel bağlılığın artması örgütsel vatandaşlık davranışlarını beraberinde getirirken işletme boy gösterdiği her platformda olumlu intiba uyandırarak ve ayrıca üretimde istekli personelden istifade ederek çok yönlü verimli ve nispeten daha karlı bir süreci yaşamayı hedefler diyebiliriz (Erol, 1998).

2.3.2.3.Örgütsel Adalet

Yazın yığnında nitelikli bir literatür araştırması yapıldığında ortaya konulan onlarca farklı fakat temelinde örtüşen ve mutabakata varılmış bir örgütsel adalet olgusunu görebiliriz. Bu açıdan bakıldığında işgörenlerin bizzat kendilerini ilgilendiren veya örgütün bir veya birden fazla departmanını hatta tamamını ilgilendiren durumlarda karar mekanizmasının süreci ne kadar adaletli yürüttüğüne ilişkin algıladıklarıdır (Vigoda, 2000).

Bütün buna ek olarak literatürde bazı çelişkili çalışmalara denk gelinse de Organ'ın 1993 yılında ortaya koymuş olduğu çalışma ışığında bu konunun temeliyle ilgili kapsamlı bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Erol, 1998).

Bu durumu detaylandırarak olursak işletmelerde ödül-ceza sistemi, çalışanların safahatına ve liyakatine ya da sözleşmesinde geçen hususlara göre işletmeden geri dönüş beklediği durumlarda adaletsizlik hissedilmesi durumunda işgören özel sektör çalışanı ise işi bırakma noktasına gelebilir ve hatta interaktif iletişime geçti müşteriler ve paydaşlara işletmesini kötüleyebilir. Fakat kamu çalışanlarında bu durum adaletsizliğe uğradığını düşünmeye başlayan bireylerin verimli çalışmadığına inandıkları bireylere benzemeye

başlaması ve verimsizleşmesi şeklinde kendini göstermektedir (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003). Gönüllü davranışlarla tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışları küstürülmüş ve adaletsizliğin olduğuna inanmış personelden beklenecek bir davranış biçimi olamaz.

Adaletin sağlanmasına yönelik en alt noktada en ast amirin adillik kavramının çerçevesine uygun bir şekilde yönetim şekli benimsendiği fark edildiğinde bu işgörenler üzerinde olumlu bir hava yaratacak ve buldukları kuruma karşı, yöneticilerine ve işlerine karşı olumlu davranışlar geliştirecekler fakat tam tersi şekilde yöneticilerinden adil bir yönetim uygulaması görmeyen işgörenler belli bir zaman sonra örgüte olan inançlarını yitirecek ve bu düşünceler işlerine de verimliliklerine de huzurlarına da olumsuz yönde yansıtacaktır (Cimay, 2015).

2.3.2.4.Lider Desteği

Literatür araştırması yapmaya başladığımızda konu ile ilgili yapılmış olan ilk çalışmalardan günümüze kadar baktığımızda birkaç istisnai durum dışında liderlerin davranış biçimleri ve işgörenlerin algıladıkları ile birleşerek doğrudan örgütsel vatandaşlık davranışları ile liderlik tarzlarının anlamlı ilişkiler oluşturduğunu görebilmekteyiz. Liderlik tarzlarının her birisiyle örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarının ilişkilendirildiği yüzlerce akademik çalışmaya rastlamak mümkündür (İlgın, 2010).

Liderler sürekli sorumlu oldukları birimleri kontrolleri altında tutmak ve buldukları örgütün hedefleri ve amaçları doğrultusunda kendisini takip edenleri eş güdümlenmek niyetindedir ve bu maksatla sorumluluk sahasında bulunan en ufak değişimi zamanında görmelidir. Bu devamlı takip süreci sadece liderin astlarını gözlemlemesi olarak algılanmamalıdır. Süreç içerisinde lider de takipçileri tarafından gözlemlenecek ve takipçileri her anından her davranışından bir niyet çıkaracaklardır (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003). Bu denli yakın ve bağımlı bir birliktelik söz konusuysa örgütün köprü olarak kullandığı lider astları tarafından kabul görüp sahiplenilir ise lider nezdinde örgüte de manevi bir bağ kurmuş olacak ve bu işgörenin işi ve iş çevresine olan tutumunun pozitif yönde değişmesine davranışlarının da olumlu şekillenmesine fırsat verecektir. Aksini düşünecek olursak işgören lideri gözlemleyecek ve samimiysiz, adaletsiz, liyakatsiz bulur ve bu şekilde

konumlandırırorsa lider nezdinde örgüte karşı olumsuz bir kanaat oluşturacak ve bu çerçevede davranışlarını şekillendirecektir (Demiröz, 2014).

Bu bağlamda algılanan liderlik ve lideri olumlu tarafta konumlanmanın ardından işgörenler işletme yararına olan örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeye başlar dedik fakat süreç bununla bitmeyecektir. Aksine lider bu durumu doğru okuyup örgüt içinde bu gönüllü şekilde yüksek performans sergileyen işletmeyi sahiplendiği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarından bir kısmını gerçekleştiren takipçisine ödül veya yaptığı işin gözden kaçırılmadığına dair olumlu geri beslemeler verirse ve performans kriterlerine bu kavramı ve bu davranış şeklini dahil ederse örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme sıklığında artış olacak ve hatta bu davranışları sergilemekten imtina eden işgörelere de teşvik edici bir role bürünerek işletme içi verimliliği de artırabilecektir (Somech ve Ron, 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının adeta temelini oluşturan faktörlerin ardından örgütsel vatandaşlık davranışlarının içinde literatür araştırması yaptığımızda kolaylıkla görebileceğimiz çeşitli alt kavramlarla bu kavramın daha net bir çerçevesinin çizilmesinin sağlandığını görmekteyiz. Bu alt boyutları daha detaylı kavramak adına en yaygın şekilde ayrıştırılmış ve sınırları çizilmiş olan diğergamlık, vicdanlılık, sivil erdem, sportmenlik (centilmenlik), nezakete dayalı bilgilendirme kavramları esas alınacak ve bu bağlamda devam edilecektir (Elçi, 2005).

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları

Yazın yığnında inceleme yapıldığı takdirde örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine çalışmalarda bulunan bilim insanlarının bu kavramı daha tutarlı ölçmek maksadıyla belli bir sistematikte tasnif ettiği gözlemlenmektedir. Bu kavramların isimleri kimi zaman değişkenlik gösterse de kapsadığı tanımlara bakıldığında aynı konuyu ifade ettiklerini görmekteyiz (Turnipseed ve Murkison, 2000).

1983 yılında Smith ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışma neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışlarında diğergamlık ve vicdanlılık olmak suretiyle iki alt boyutunun olduğu düşüncesini ortaya koymuşlardır. Organ'ın da Sivil Erdem (Örgüt Gelişimine Destek Olma), Centilmenlik, Nezakete Dayalı Bilgilendirme alt boyutlarıyla beraber bu çalışmada ele

alınacak alt boyut sayısı beş olarak belirlenmiştir ve sırasıyla açıklanacaktır (Bingöl vd., 2003).

2.4.1. Diğerlerini Düşünme (Diğergamlık)

Diğergamlık kavramına yakından bakacak olursak sıkça karşılaşılan yanlış algılamam empati kavramıyla karışması şeklinde meydana gelmektedir fakat empati başkası yerine geçerek onun gibi düşünmeye çalışırken bu kavramda diğerleri gibi değil diğerlerinin yararı için düşünme ve davranış geliştirme durumu söz konusu olmaktadır. Bu davranışların tam olarak diğergamlık sayılması için herhangi bir geri besleme kaygısı gütmeyen tamamen geliştirilen duygusal bağ sebebiyle ihtiyacı olana bu şekilde yardım sağlayacak davranışlarda bulunmak tam olarak kavramı karşılar diyebilir ve niyetin önceden belirtildiği gibi; terfi, ödül, takdir, izin gibi olumlu geri besleme almak için değil tamamen karşılık beklemezsiniz olduğunun net olması önemlidir (Erkuş, 1994).

Diğergamlık dediğimizde bu davranış çalışılan işin gerekleri kapsamında değerlendirilmelidir. Yani bu kavramı açmamız gerekirse işe alıştırmakta olan oryantasyondaki personelin işlerine yardımcı olmak, çalışma ortamının dışındaki sebeplerden verimliliği düşmüş olan işçönlere yardım etmeleri, ya da herhangi bir sebepten ilgi dağınıklığı olan arkadaşlarının olası hatalarını veya emniyetsiz sayılabilecek davranışlarını uyarması düzeltmesi gibi davranışlardır diyebiliriz. Bu tarz bir davranış alışkanlığının iç verimlilik ile doğrudan ilişkilendirildiğinin göstergesi olan birçok örnekle karşılaşılabılır bununla ilgili hasta olan arkadaşının yerine yurt dışına ihraç edilen ürün alıcısına ulaşmak ve son koordinasyonu sağlamak hem şirket hem hasta işçöen için oldukça yararlı bir hareket tarzı olarak kabul edilebilir (George ve Brief, 1992).

Bu konuda işletmeye, kuruma olan yararı biraz daha netleştirmek gerekirse; işçöenlerin gönüllülük esasıyla birbirlerine yardım etmeleri hem mesai saatlerinin daha verimli geçmesini sağlayacak hem de sağlık sebebiyle, dönemsel mental yorgunlukla ya da işe oryantasyon dönemiyle heba edilecek aktif zaman ve materyalin maksimum düzeyde işletme yararına pozitif yönlü bir kullanımı olacaktır diyebiliriz. Bunun dışında yapılan yardım kişiler arası ve karşılık beklemezsiniz olacağı için yardım edenin katlanmak zorunda

olduğu sekonder iş yükü iç ek ücret beklentisi de ortadan kalkmış olacaktır (DiPaola ve Hoy, 2005).

Bu yardım etme alışkanlığı kurum içinde bir verimlilik ve ahenk yarattığı ortadadır fakat her kurum sadece iç çevresinden ibaret değildir. Bu kurumun iç paydaşları, dış paydaşları, müşterileri ve faaliyet icra ettiği pazar çevresini paylaşan ve iletişime geçilen diğer tüm rakip olmayan firmalara karşıda bu yardımcı olma alışkanlığı sirayet edebilmektedir (Çerik, 2008).

2.4.2. İleri Görev Bilinci (Vicdanlılık)

İşletmelerin faaliyet göstermeye başladığı ilk andan gelinen son noktaya ve daha sonrası için belirlenen hedeflere göre oluşturdukları iş tanımları ve analizleri insan kaynakları sorumluluğunda ve devamlı olarak güncellenerek yapılmaktadır. Bu doğrultuda yapılan iş analizine göre işgören tedarigi sağlandıktan sonra kendisine çizilen çerçevede işgörenin çalışması ve faaliyetlerinin bir normal dağılımda olması beklenmektedir. Vicdanlılık davranışı ise tam olarak bu çerçevenin dahilinde işgörene atfedilen rolün işgören tarafından dışına çıkılması ve kendinden talep edilmeyen olumlu davranışları rol dışı olmasına rağmen gerçekleştirmesi durumudur diyebiliriz (Çerik, 2008).

İş görenin kendinden beklenen rol davranışlarının dışında bir tutum sergilemesinin daha önceki diğergamlık konusunda da bahsettiğimiz gibi herhangi bir şekilde beklenti olmaksızın tamamen gönüllük esasıyla yapması gerekmektedir ki işletme zaten iş tanımı dışındaki bir davranışı işgöreninden talep edemez (Özdevecioğlu, 2003).

Bu davranışları sıralamaya kalkacak olursak onlarca davranış kalıbını sıralayabiliriz. Özünde kendinden istenenden fazlasını vermek diyebileceğimiz kalıba; arşivleme işlemi yapmakta olan personelin işi fazla mesai ücreti beklentisi veya ceza korkusu olmadığı halde gece yarılarna kadar devam edip işin sonlanmasıyla beraber mesaisini terk etmesi bu davranış şeklinin ana hatlarıyla çerçevesini çizecektir (Yoon ve Suh, 2003).

İleri görev bilincini sadece geç saatlere kadar gönüllü çalışmak ya da işgörenin iş tanımında olmayan bir konuda fazladan efor sarf etmesi olarak tanımlamak kavramın olduğundan daha kısıtlı bir çerçevesinin olmasına sebebiyet verecektir. Bunların tamamının

yanında işgörenlerin mesaiye geç kalmamak için çaba sarf etmeli, çalışma saatlerinde verimli olabilmek adına az mola vermeleri, yemek, kahve, çay molalarında en ivedi şekilde ihtiyaçlarını karşılamalarına müteakip iş başı yapmaları, servis, otobüs, tramvay gibi ucuz ulaşım imkanı veren vasıtaları kaçırmaları dahilinde daha yüksek ulaşım ücreti ödeyecekleri taksi tutma davranışları da bu tanıma dahil edilirse tanımın çerçevesi daha doğru oluşturulmuş olacaktır (Kamer, 2001).

2.4.3. Sivil Erdem (Örgüt Gelişimine Destek Olma)

İşgörenlerin çalıştıkları kuruma iş tanımlarında sınırları çizilmiş olan görev tanımlarının yanında ekstra katkı yapma davranışları olarak kısa ve basit bir tanım yapmış oluruz. Bu tarz davranışların somutlaştırılması gerekirse işletme içerisinde üst yönetim kurulunun aldığı marjinal değişim kararlarına hızla adapte olan ve işletme çıkarı doğrultusunda emsallerini ve iletişimde olduğu müşteri ve paydaşları değişime uyum sağlamaya yöneltmesi veya bu doğrultuda gayret göstermesi diyebiliriz. Bu davranış kalıplarının yanında ayrıca işletmenin gelişimine katkı yapacak toplantılara, eğitimlere gönüllü olma isteğini de bu kavram içerisine alabiliriz (Özen, 2000).

Bu kavramda unutulmaması gereken konu işletmenin gelişmesine yönelik bir davranış geliştirilmesidir. İşgören değişen koşullara adapte olmakla kalmaz ayrıca olası riskler ve karşılaşılan halihazırdaki problemleri kendi kişisel problemi olarak değerlendirip bu çerçevede bir düşünsel süreçten geçerek davranışını problemin çözümü için şekillendirir. Bu davranışları da sadece kendi iç dünyasında yaşamaz ve çevresinde bulunan emsallerini astlarını ve bazen üstlerini de kapsayacak şekilde bir fikir teatisi içine girer (Elçi, 2005).

Ayrıca işletme içerisinde doğrudan dış çevre, esas rakip, müşteriler ve paydaşlarla doğrudan iletişime geçmesine olanak sağlanan konumlarda istihdam edilmiş olan şahıslar gün içinde birçok yeni ve yararlı bilgi yağmuruna tutulabilirler. Bu noktalarda işletmenin çıkarlarını kişiselleştirmiş olan bu işgörenlerin aldıkları yararlı bilgileri aktif bir şekilde işletme içi toplantılarda paylaşması ya da amirleri aracılığıyla üst yönetime bildirmeleri durumunda işletme aldığı taze bilgi kıvılcımıyla olası bir yasal düzenlemeden ya da esas rakip atılım hamlesinden proaktif bir tutum sergileyerek sıyrılabilecek ya da gardını alarak olası en

az zararla bu süreci bertaraf edebilecektir. Bu şekilde davranan işgörenin geliştirdiği davranış biçimi de doğrudan örgüte destek olmaktır (Aksoy, 2013).

2.4.4. Centilmenlik

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarında örgüt içinde olabilecek husumetlere karşı ya da yıpratıcı aktivitelere başka bir çalışanın ya da liderinin eksikliğini gidermek için geliştirilen tolereli davranış biçimine centilmenlik ya da sportmenlik davranışları denir (Dincer ve Öksüz, 2011).

Bu kavramı detaylandırarak olursak işgörenlerin amirleri ile olan sadakat ilişkisi ya da liderlik algıları ya da doğrudan işletmenin tamamına duyduğu sahiplenme duygusuyla iş tanıları dışında gerçekleşen yoğun fiziksel çaba gerektiren durumlarda gönüllü bir şekilde ekstra işi sahiplenmesi durumudur. İşgörenin bunaltıcı fiziksel aktivitelere ya da gönüllü olduğu durumun getirisi olan sıkıntılı süreçte yakınmaması ve olayları olumlama yoluna giderek emsalleri içinde örnek olmasını da eklemek gerekir (Aksoy, 2013).

İstihdam edildikleri konumları itibariyle dış çevre, müşteriler, rakipler ve paydaşlardan herhangi biri veya bir kısmıyla çalışma saatlerinde gün aşırı veya her gün irtibata geçme gerekliliği olan işgörenlerin yukarıda çizdiğimiz çerçevenin dışında işletmesinin popülaritesini artırmak amacıyla ve paydaşlara moral rakiplere gözdağı maksatlı olumlu haber yaymaları ve olası spekülasyon haberleri çok köpürmeden ve dış çevreden olumsuz geri besleme almadan bertaraf etmesi durumunu da centilmenlik kavramına dahil etmemiz gerekmektedir. Yine bunlara ek olarak şirket içinde motivasyon düşürücü şekilde konuşulmasına müsaade etmeyip yakın çevresini sürekli olumlaması olası iş bırakma ve bununla oluşacak işgücü değişimi ve karşılığında ortaya çıkacak olumsuz portrenin oluşmasını engeller ya da bir süreliğine geciktirebilirler (Elçi, 2005).

Centilmenlik davranışlarının sergilenmeye başlaması ve bu davranış şeklinin işletmenin departmanlarından bir kısmına veya tamamına sirayet etmesi durumunda işletme içinde çalışan memnuniyeti ve iç huzuru yükselecek, işgörenlerin aidiyet duygularında artış gözlenebilecek ve barışçıl bir örgüt iklimi oluştuğu gözlenebilecektir. Ayrıca sadece işletme iç çevresi için değil aynı koşulların sürekliliği ve dış çevreyle bağlantısı olan birimlerinde bu

rüzgardan etkilenmesi durumunda müşteri ve paydaşlarla olan iletişimde olumlu yönde gelişecektir (Çelik, 2007).

2.4.5. Nezakete Dayalı Bilgilendirme

Nezakete dayalı bilgilendirme kavramını tanımlamaya başlamadan önce en çok iç içe geçirilen ve bazen ayırt edilmekte zorlanılan örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarından diğerlerini düşünmek davranışlarında ayrıştığı noktayla başlamanın doğru olacağını değerlendirmekteyim. Diğerlerini düşünme kavramında yardıma ihtiyaç duyduğu düşünülen bireye birey özelinde işletmenin verimliliğine sirayet edecek şekilde bir yardımdan bahsedilmekteyken bu kavramda özel bir yardım ihtiyacı duyan işgörenen ziyade genel özellikler taşımasıdır diyebiliriz. Bu kavramı en uzaktan bakarak ana hatlarıyla çizmiş oluyoruz biraz daha özele indiğimizde işletme içinde oluşabilecek problemlere yönelik tüm işgörenlerin uyarılması, genel olarak aksatılan ve gözden kaçan işlerin hatırlatılması şeklinde genelden özele inen örnekler verebiliriz (Özkalp, 2003).

Nezakete dayalı bilgilendirme bir noktada tecrübeli olan işgörenlerin etraflarında oluşabileceğini düşündükleri bütün olumsuz durumların öngördükleri ve tespit edebildikleri ölçüde çalışan diğer işgörene aktarması sürecidir. Bu noktada baktığımızda diğer bahsettiğimiz örgütsel vatandaşlık davranışlarında doğrudan yardımdan ya da o an bulunulan durum çerçevesinde daha net bir yardımdan bahsedilebilecek iken bu konuda yapılan nezaket davranışı işletmenin ve işgörenlerin gelecekte maruz kalabilecekleri olumsuz durumlar için bir erken ikaz sistemi işlevi gören davranış biçimidir diyebiliriz (Elçi, 2005).

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt İçi Etkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine yazında inceleme yapıldığında biçimsel rol davranışlarının ötesinde bir performanstan bahsetmek mümkündür. Daha önceki bölümlerde de bahsi edildiği şekilde bireyler farklı sebeplerden bu davranışı gönüllü olarak sergilerler.

Organizasyon içinde herhangi bir pozisyonu işgal eden bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergiliyor oluşları buldukları organizasyonu verimli hale getirecek, ekip

performansına olumlu katkılar sağlayacak, bürokratik işlerin sebebiyet vereceği aksaklıkları giderecek, karşılaşılan problemlerin çözümüne ilişkin yeni ve yapıcı kararlar almayı sağlayacak hem de bireylerin kişisel etkinliğini ve verimliliğini artıracaktır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Wang vd., 2005).

Biçimsel rollerin dışında olumlu yönde hareket edilmesi durumu kişilerin iş tanımlarının genişletilmesi durumu değildir ki bu durum kişilerin kendi rızaları ile mükafat beklemeksizin veya bir ceza alma kaygısı taşımaksızın sergiledikleri davranışlardır. Bu davranışların bir örneği de işe yeni başlayan bir işgörenin oryantasyon eğitimine katkıda bulunacak şekilde yardımcı olma davranışdır. Bu durum oryantasyon süresini kısaltacak ve örgütün verimliliğinde olası düşmenin önüne geçecektir (Somech ve Zahavy, 2000).

Centilmenlik alt boyutunun bir sonucu olarak organizasyon içinde ortaya çıkan yardımlaşma davranışları hem emsal işgörenlerin birbirlerine olan bağımlılığını artıracak hem de verimliliğe doğrudan etki edecektir. Astlara karşı sergilenen bu centilmenlik davranışı ise astın örgütü benimsemesini kolaylaştıracak, kariyer planlaması yapmasını tetikleyecek ve verimliliği artıracaktır (Çetin, 2004).

Örgüt şemasında yer alan her bireyin iş tanımlarının gereği olarak sahip oldukları belli sorumlulukları vardır ve bu sorumluluklar bulunulan makamın nispetinde paylaşılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, kişilerin iş tanımlarının da ötesinde hür iradeleri ile daha fazla sorumluluk almalarında etkin bir rolü vardır. Bu durum ise organizasyonun misyonunu gerçekleştirmesinde yararlılık gösterecektir (Özdevecioğlu, 2003).

Değişimin inanılmaz hızlara ulaştığı ve uzun dönemde fark yaratan değerlerin enformasyona hızlı ulaşmanın yanında değişime de hızla ayak uydurmak olduğu günümüzde yenilenmenin ve yenilikçi davranmanın da önemi doğru orantılı bir şekilde artmaktadır. Bireylerin istekli bir biçimde bu sürece dahil olması ve yenilenmeye ilişkin devamlı gelişim kaydetmesi organizasyonun da değişime uyum sağlama becerisini artıracak ve paylaşılan yeni bilgiler sayesinde organizasyon faaliyet yürüttüğü platformda yeniliği yakalamaya çalışan değil yenilikçi davranan ve fark yaratan olacaktır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997).

3. YENİLİKÇİ DAVRANIŞ

Kimi akademisyen yenilikçi davranışı düşünsel bir süreç olarak değerlendirirken kimisi de çok basamaklı ele alıp bu düşünsel sürecin uygulanmasını da dahil etmektedir. Bununla birlikte tanımlamada kullanılan yaratıcılık kavramı da yenilikçilik ile karıştırılmakta kimi akademisyen tarafından birbirleri yerine kullanılmaktadır. Öyle ki bu karmaşa içinde yaratıcılığı daha düşünsel ele alıp yenilikçiliği de yaratıcılığın bir çıktısı, bir nevi uygulanışı şeklinde tanımlamak karışıklığın önüne geçecektir (Çalışkan, Akkoç ve Turunç, 2011).

3.1. Yenilikçilik Tanımı ve Önemi

Organizasyonlar faaliyet gösterdikleri çevrede sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kurmayı hedefler ve bu endüstriyel ya da hizmet sektörü için büyük farklılıklar göstermeksizin hızlı reaksiyon vermeyi gerektirir. Organizasyonları rakiplerinden olumlu yönde farklı kılacak en kritik husus yenilikçiliktir (Aksay, 2011).

Yenilikçilik kavramı organizasyonlar için özellikle 80'lerden sonra kritik öneme haiz bir konum almasına rağmen global olarak kabul edilmiş genel geçer bir tanım üzerinde uzlaşıya varılamamıştır (Kheng, Mahmood ve Beris, 2013).

3.1.1. Yenilikçilik Tanımı

Yenilikçilik bazen var olan bir şeyi farklılaştırmak ya da o ana kadar uygulanmamış, fark edilmemiş bir şeyi ilk defa uygulamaktır. Bu çerçevede bakınca yenilikçilik kavramı zaman zaman ufak birkaç rötuştan ibaretken, bazen de tepeden tırnağa bir değişimi karşılamaktadır (Çalışkan, 2007).

Önceden kullanımından yararlılık sağlanmış fakat yakın zamanda eskisi kadar kullanışlı olmayan bir bilginin ya da davranışsal tecrübenin öncekinden daha farklı ya da alışılmadık dışında yorumlanmasıyla elde edilen ve nasıl değer yaratılacağına ilişkin doneler sunan kavrama yenilikçilik diyebiliriz (Aksay, 2011).

Yenilikçiliğin genel geçer bir tanımında uzlaşıya henüz varılmadığından hareketle Elçi'ye göre birey, örgüt ya da örgütün de kapsayıcısı olarak toplumun faydasına sonuç doğuran kavramdır. Kimi zaman sadece olumlu ekonomik faydalar üretmesi de tanımı karşılamada yeterlidir (2006).

Yenilikçilik sözcüğü yenileşimle beraber -ki işletmeler hususunda yapılan çalışmalarda yenilikçilik olarak yaygın kullanılmakta- innovation latineden önce ingilizce daha sonra da dilimize çevrilen inovasyon sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmaktadır (Aksay, 2011). Fakat inovasyon 16. yüzyılda yaygın olarak bir deney sonucu ortaya koyulan önceliklere hiç benzemeyen ürün ya da uygulama biçimi anlamlarıyla kullanılmıştır (Aksay, 2011). Fakat inovasyon tanımı yenilikçiliğin karşılığını sağlamakta sığ kalmaktadır çünkü değişimin tanımının kapsayacağı şekilde yenilikten bahsetmek için inovasyonun kapsadığı ürünler ya da uygulamaların yanında örgütün etki alanını da içerecek şekilde tanımlanması daha doğru ve kapsayıcı olacaktır (Çalışkan, 2007).

3.1.2. Yenilikçiliğin Önemi

Yenilikçilik; karar alma, misyon ve vizyon üzerinde etkin rol oynama gibi özellikleri üzerinde barındıran üst düzey yöneticilerce benimsendiği takdirde organizasyon için mükemmel çıktılar verebilmektedir (Çalışkan, 2007).

Bir organizasyonun yenilikçilik göstermedeki limitleri, organizasyonun başarı ve devamlılığı için en seçici unsur olarak değerlendirilmekte ve kabul görmektedir (Wang ve Ahmed, 2004; Jamrog, Vickers ve Bear, 2006; Aksay, 2011).

Küreselleşmenin getirisi olarak organizasyonların savaşması ve rekabetçi olması yaşamlarını devam ettirebilmeleri için kritik önem arz etmektedir. Faaliyet sürdürülen pazarın dışında daha büyük pazarların oyuncusu olmak ve büyümek için kaynaklardan olabildiğince verim alınmalı ve kar payını artırmalıdır. Yenilikçilik ise tam olarak verimli olmak ve kar oranını yükseltmeye etki ettiği için göz ardı edilemeyecek bir rekabet yöntemidir (Elçi ve Karataylı, 2008; Tekin, 2012).

İçinde bulunduğumuz dönemde yenilikçilik; finansal genişlemenin, nitelikli insan kaynakları planlamasının, örgüt karlılığının artışının en önemli unsurudur (Terzioğlu, 2008).

3.2. Yenilikçi Davranış

Sektörü fark etmeksizin faaliyetlerini sürdüren herhangi bir örgütte, organizasyonun tamamını kapsayıcı nitelikte, fayda getiren bir yeniliğin geliştirilmesi, benimsetilmesi ve uygulanması şeklinde vuku bulan kişisel faaliyetler olarak 1989 yılında West ve Farr tarafından tanımlanmış olan yenilikçi davranış, Yuan tarafından 2005 yılında yapılan

çalışmada; bireysel çalışma rollerinin kapsadığı bir faaliyet olmaksızın, organizasyonun bütününe etki eden ve herkesin katılım sergilediği yeniliğin geliştirilmesi ve icrasını içermektedir şeklinde tanımlanmıştır.

Yenilikçilik üzerine 2001 yılında yapılan bir bilimsel çalışmada Kleysen ve Street; yenilikçilik ve yaratıcılığı 289 farklı biçimde karşılayan tanımlar yapmışlar ve birbirine yakın olan tanımları teker teker birleştirmek suretiyle önce 24 başlık altında daha sonra da 17 temel davranış şekli tanımına indirgemişlerdir.

Kleysen ve Street'in sıraladığı 17 davranış kodu;

- **Fırsatların belirlenmesi**

Fırsat yaratan kaynaklara önem verme

Yenilik için fırsatlar arama

Fırsatları tanıma

Fırsatlar hakkında bilgi elde etme

- **Üretkenlik**

Fırsatlara göre fikirler ve çözümler geliştirme

Fırsatlara göre kategoriler ve sunumlar geliştirme

Fikirler ile bilgileri kombine etme

- **Biçimlendirmeye yönelik araştırma**

Fikir ve çözümleri formüle etme

Fikir ve çözümleri uygulama

Fikir ve çözümleri değerlendirme

- **Destekleme-ikna etme**

Kaynakları seferber etme

İkna etme ve etkileme

Zorlama ve müzakere etme

Biçimlendirme ve risk alma

- **Uygulama**

Uygulama

Biçimlendirme

Alışkanlık haline getirme şeklinde sıralanmıştır (Sönmez, 2011: 5).

3.3. Yenilikçi Davranışı Etkileyen Faktörler

Yenilikçi davranışı etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla 90'lı yılların başından günümüze çokça araştırma yapıldığı rahatlıkla görülmektedir. Yazında ortaya koyulan verilere bakıldığında ; bireysel, işe ilişkin, takıma ilişkin ve organizasyona ilişkin faktörler olarak tasnif edildiğini görmekteyiz (Sönmez, 2011).

4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Çalışmanın bu aşamasında; Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Yenilikçi Davranış kavramları arasında yazında yer alan farklı çalışmalardan bahsedilecektir.

4.1. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Dönüşümcü liderlerin durumsal farkındalıkları yüksektir ve içinde buldukları mevcut durumdan bu sebeple farklılık gösteren vizyonlarının olduğundan söz edebiliriz (Conger ve Kanungo, 1987). Liderlerin vizyon yapılarındaki farklılık, onları takip edenlerde ihtiyaç duydukları motivasyon kaynağının fitilini ateşler ve liderlik edenle özdeşleşmeyi sağlamada yardımcı olur. Lider, takipçisinin değerlerinin ve umutlarının farkına varır ve onların tutumlarını, davranışlarını kendi amaçladığı yerinde ötesinde pozitif yönlü değiştirmelerine vesile olur (Shamir ve Howell, 1999). Organizasyon içerisinde yönetilenler ya da bir başka deyişle takip edenler, liderlerine karşı güven, hayranlık, bağlılık ve saygı duyar ayrıca onların isteklerinden fazla çaba göstermeye rolleri dışında yüksek performans sergilemeye yönelik motive olurlar (Barbuto, 2005).

Dönüşümcü liderler için örgüt çalışanlarının, yani liderlik edilenlerin görev tanımlarında çizilmiş olunan pencere içinde performans göstermeleri, o dar alanda örgüte sundukları hizmet, bu liderlik edilen grubun örgüt çıkarları doğrultusunda üstlendikleri ekstra rol ya da örgütsel vatandaşlık davranışı kadar önemli değildir (Podscoff vd., 1990).

Dönüşümcü bir liderin mahiyeti onlardan normalde ortaya koymaları öngörülen performanstan çok daha fazlasını yapmaya güdülenmiş olurlar. Çünkü dönüşümcü liderin sahip olduğu saygı, güven ve sadakat duygularını onlarda liderlerine karşı hissedirler (Washington, 2007).

“Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi” başlıklı çalışmada analiz yapmak amacıyla farklı iki departmanda çalışan 233 mavi yakalıya anket uygulamış. Yaptığı analiz sonuçları; dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarında psikolojik güçlendirmenin boyutlarını farklı şekillerde etkilemektedir.

Ayrıca, dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının tümü üzerinde bir etkiye sahip olduğunun altını çizmiştir (Arslantaş, 2007: 99).

“Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma” başlıklı çalışmada araştırma sistematigi çerçevesinde korelasyon, regresyon, bağımsız gruplar arası t-test ve tek yönlü Anova analizleri yapmışlardır. Çıkan sonuçlara göre sergilenen dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 285).

Bireysel Destek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkiler; bu davranışları olarak daha önce liderin takipçileri ile olan etkileşimi sonucu gözlenen davranışları daha sonra ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışları olarak tanımlamıştık fakat bu davranışlarında kendi sınırları içerisinde ayırdığını ve kategorize olduğunu görebiliyoruz. Organ'ın ortaya koymuş olduğu bu alt boyutları ele alarak yapılan çalışmalarda ise eldeki bulgular ışığında; herhangi bir çıkar gözetmeksizin arkadaşlarının ağır iş yüklerine ortak olma ve örgüt içinde yükü paylaşma çabası olan özgecilik (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003), işin doğası olarak olmazsa olmaz karşılaşılabilecek olan fiziki yıpranmalara karşı geliştirilen katlanma kabiliyeti diyebileceğimiz ve çok fazla gündem oluşturmayan sportmenlik davranışları (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003), proaktif tutum sergileyerek arkadaşlarının yıpranmasının önüne geçme çabası olarak adlandırabileceğimiz nezaket (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003) ve en küçük seviyeye kadar verilen kararlar ve bunların uygulanması sürecinde sonuna kadar örgüt çıkarlarının üstte tutulduğu hareket tarzının tanımı olarak karşımıza çıkan sivil erdem (MacKenzie ve Podsakoff, 1993) arasında pozitif yönlü doğru orantılı anlamlı bir ilişki olduğundan bahsedilebilmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

İdealleştirilmiş Etki ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkiler; daha önce tanımını yapmış olduğumuz yazında çok fazla ilgi görmeyen ve çalışanların işin doğasında bulunan yıpratıcı fiziksel aktivitelere dayanma eşiklerinin çitasını yükselten davranış biçimi olan sportmenlik davranışlarının, vizyon oluşturma ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Entelektüel Uyarım ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkiler; bu şekilde bir liderlik sergileyen lider, onu takip edenlerde daha önce de bahsetmiş olduğum örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarından ve çalışanların birbirleri için olası problemlerin

önlenmesi maksadıyla sergiledikleri nezaket davranışları geliştirmelerine vesile olmaktadır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Dönüşümcü liderlerin sergiledikleri bu davranışların çalışanların birbirlerine olan tutumlarını ve davranışlarını da doğrudan etkilediğini görülmektedir. Bir başka arkadaşının yaşama ihtimali olan problem için proaktif önlem alan veya önlem alamıyorsa arkadaşını uyaran çalışan aslında liderin entelektüel davranış kalıplarını kendi davranışlarına nezaket davranışları olarak uyumlandırıyor denilebilmektedir.

4.2. Dönüşümcü Liderlik ve Yenilikçi Davranış

Dönüşümcü liderlik tarzını benimsemiş olan liderler, örgütün hedefledikleri performansa ulaşması adına üyelerin kişisel değer sistemlerini etkilemek suretiyle sözleşmeden doğan anlaşmaların üstünde verim alırlar. Entelektüel teşvik sağlayarak takipçilerinin genelden farklı düşünmelerine imkan sağlayıp, onların üretkenlik ve keşfedici düşünme süreçlerinde cesaretlerini artırır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013).

Dönüşümcü liderliğin bazı alt bileşenleri örgüt-işletme yeniliğiyle ilgilidir. Dönüşümcü liderler, interaktif bir vizyona, etkili bir iletişime ve paylaşılan değerlere en üst düzeyde önem göstermeye ve yenilikçi takımlar için uygun bir çevre teşvik etme özelliğine sahiptirler. Onlar ortak örgütsel öğrenme süreçlerini, takipçiler ve liderler arasında karşılıklı güven sağlamayı, proaktifliği ve risk almada önemli özellikleri desteklerler (Arago'n-Correa vd., 2007).

Dönüşümcü liderlerin taşıdıkları vasıflar, onları takip edenlerin cesaretlerini artırır. Takipçilerin iş yapma isteklerinde artış gözlemlenir ve onların, kendilerinden beklenenden daha fazla iş yapmaları yönünde harekete geçmelerine yardımcı olur (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013).

Lider sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, takipçilerinden pozitif farklar yaratacak fikir ve davranışlarla yüksek performans sergilemelerini bekler. Dönüşümlere neden olan yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri dönüştürücü liderlik anlayışıyla desteklenebilir ve geliştirilebilir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013).

4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Yenilikçi Davranış

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları'nın yazında yer alan tanımlarına bakıldığında, işgörenlerin bu davranışları gönüllülük esasıyla sergilediği gözlenmektedir. ÖVD'nin alt boyutlarından sivil erdem ve ileri görev bilincinin gözlemlendiği işgörenlerin; örgütü beklenen başarı seviyesinin üstüne çıkarabilmek için, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için daha yaratıcı düşünsel bir süreç geçirdikleri ve bunun çıktısı olarak yenilikçi davranışlar sergiledikleri gözlemlenebilmektedir (Sönmez, 2011).



DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN YENİLİKÇİ DAVRANIŞ ÜZERİNE ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI'NIN BU ETKİDEKİ ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

1.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, sağlık sektöründe dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranış üzerine etkisini ve bu etkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolünü belirlemektir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Sağlık sektöründe dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranışa etkisi olup olmadığı araştırılırken çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışının bu etkideki aracılık rolünü ortaya koymak. Bu değişkenler ve dönüşümcü liderliğin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığını sergilemektir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Literatür taraması yapıldığında Dönüşümcü Liderlik ve Yenilikçi Davranışın ilişkilendirildiği çalışmalara çok rastlanmamaktadır. Günümüzde serbest piyasa ekonomisi ve küreselleşme ile artan rekabet şiddetiyle beraber işletmelerden hizmet talep edenlerin farklı tatmin olmasını sağlamak işletmelere sorumluluklar yüklemekte ve değişime ayak uydurmayı zorunlu kılmaktadır. Dönüşümcü liderlik ve yenilikçi davranış işletmelere katma değer yaratan ve rekabette güçlü olmalarını sağlayacak kavramlar olarak öngörülmektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile de bu iki kavramın ilişkilendirildiği bir çalışma bulunmamaktadır. Bu kavramları ilişkilendirerek yapılacak çalışmada sağlık kurumlarının yönetiminde benimsenecek liderlik tarzı ve bu liderliğin çıktılarını doğru kıymetlendirmede fayda sağlanacaktır.

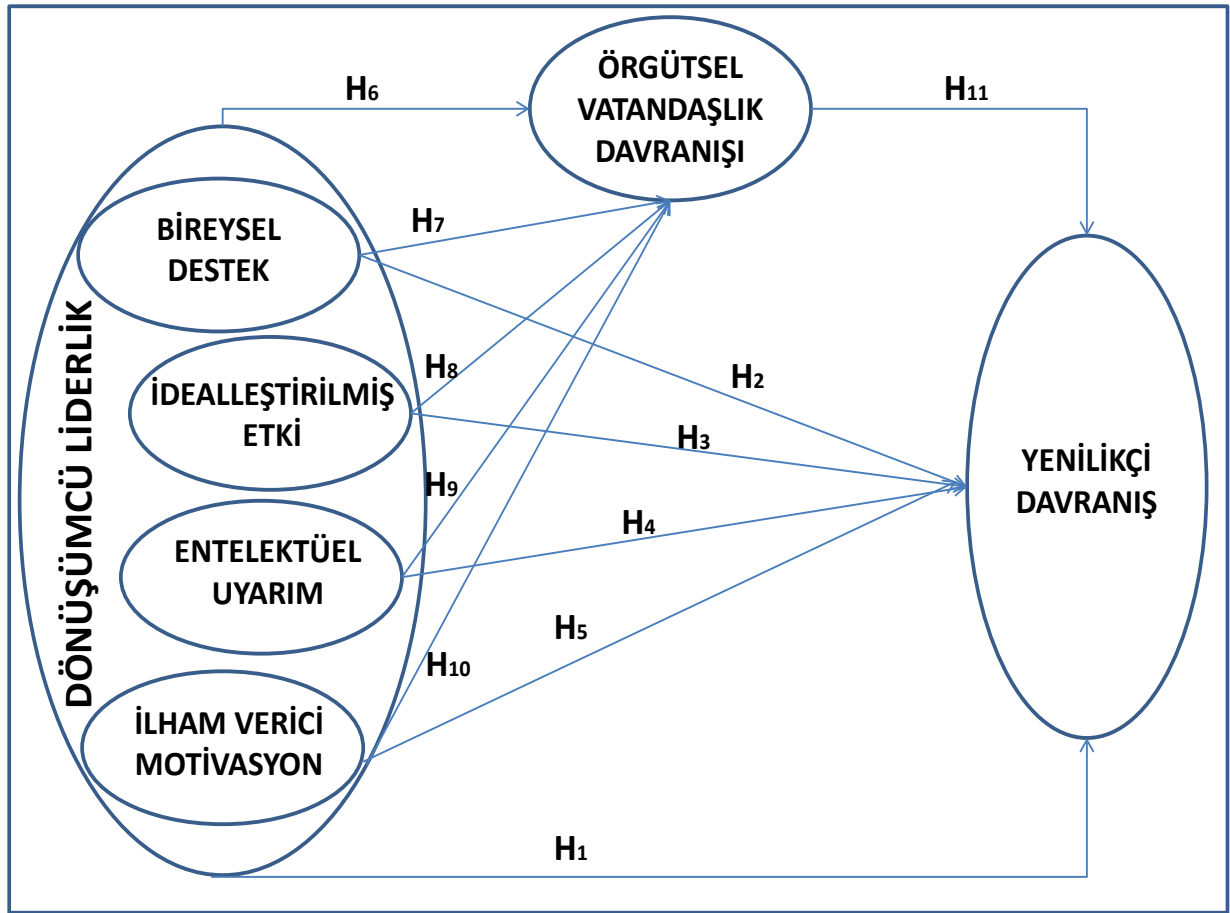
2. ARAŞTIRMA SORULARI

Bu çalışmada kuramsal çerçeveden hareket ederek aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

- Çalışanların yenilikçi davranışları onların cinsiyetlerine, medeni hallerine, çalışma süresine, kuruma, eğitim düzeylerine ve yaşlarına göre bir farklılık göstermekte midir?
- Dönüşümcü liderliğin dört boyutu olan bireysel destek, idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon ile yenilikçi davranış arasında bir ilişki var mıdır?
- Dönüşümcü liderliğin dört boyutu olan bireysel destek, idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki var mıdır?
- Örgütsel vatandaşlık davranışı ile yenilikçi davranış arasında bir ilişki var mıdır?
- Dönüşümcü liderliğin dört boyutu olan bireysel destek, idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü var mıdır?

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırmaya ait model Şekil 3.1’de gösterilmiştir:



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

Araştırmanın test edilmek üzere hazırlanan 16 hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H₁: Dönüşümcü liderlik, yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₂: Bireysel destek, yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₃: İdealleştirilmiş etki, yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₄: Entelektüel uyarım, yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₅: İlham verici motivasyon, yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₆: Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₇: Bireysel destek, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₈: İdealleştirilmiş etki, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₉: Entelektüel uyarım, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₁₀: İlham verici motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₁₁: Örgütsel vatandaşlık davranışı, yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₁₂: Dönüşümcü liderliğin, yenilikçi davranış üzerine etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü vardır.

H₁₃: Bireysel desteğin, yenilikçi davranış üzerine etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü vardır.

H₁₄: İdealleştirilmiş etkinin, yenilikçi davranış üzerine etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü vardır.

H₁₅: Entelektüel uyarımın, yenilikçi davranış üzerine etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü vardır.

H₁₆: İlham verici motivasyonun, yenilikçi davranış üzerine etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü vardır.

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranışa etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının aracılık rolünü ülkemizde faaliyet gösteren bütün işletmelerden veri toplamak hem zaman hem mekan kısıtlarından dolayı mümkün olmadığı için Mersin ilinde görevini ifa eden sağlık sektörü çalışanları üzerinden veri toplayarak analizler yapılacaktır. Bu durum tüm ülke çapında faaliyette bulunan işletmelerde genel geçer sonuçlar olmayacağından çalışmamızı kısıtlamaktadır Çalışanların verdikleri cevaplarında öznel davranışları, halo etkisinde kalmaları, yakın dönemde yaşadıkları kişisel mesleki problemlerin tortuları ile cevap vermeleri durumu da olasıdır. Bu durumda bir başka kısıtlılık olarak karşımıza çıkmaktadır.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

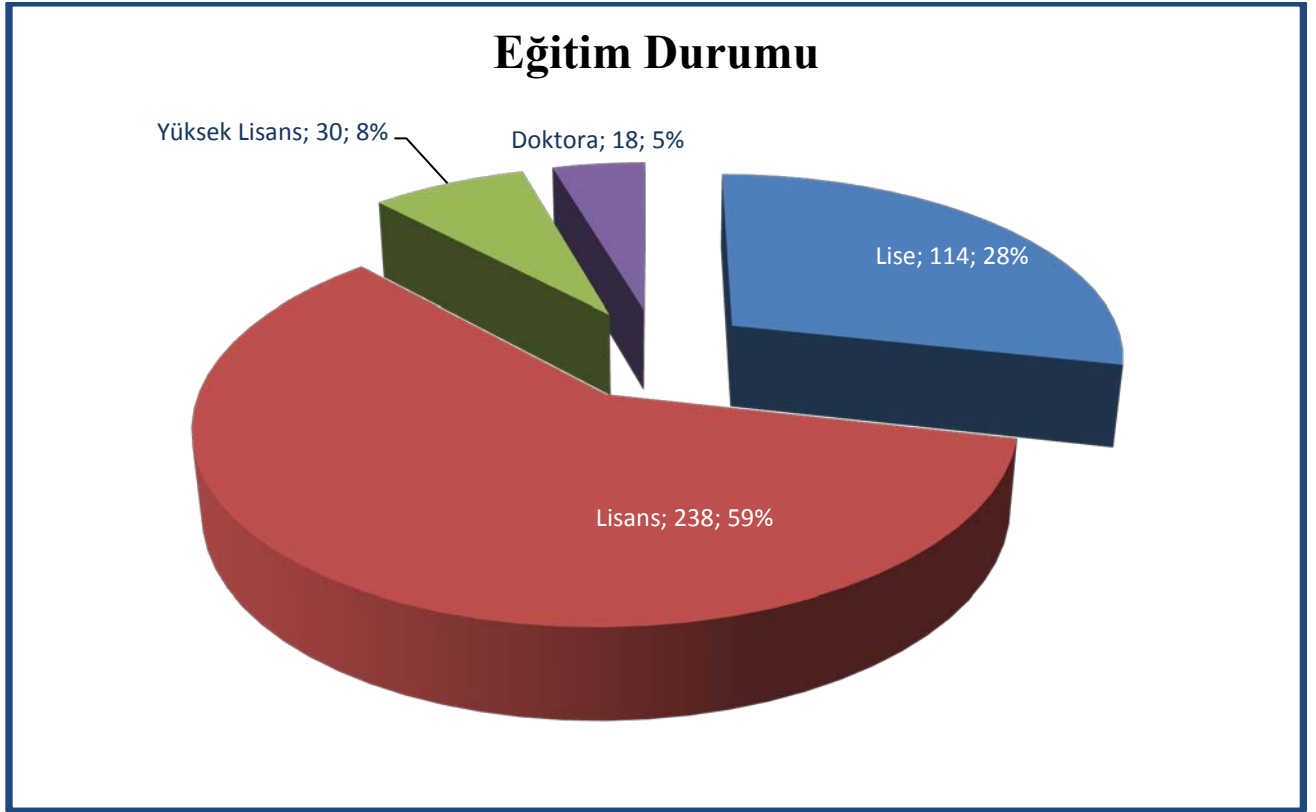
5.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Mersin’ deki sağlık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini sağlık sektörü çalışanlarının arasından basit tesadüfî yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yaklaşık 7500 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 365 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle tesadüfî olarak seçilen toplam 500 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 418’i geri dönmüş ve 413 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 12 veri seti çıkartılmış ve 401 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda tablo ve şekillerle sunulmuştur.

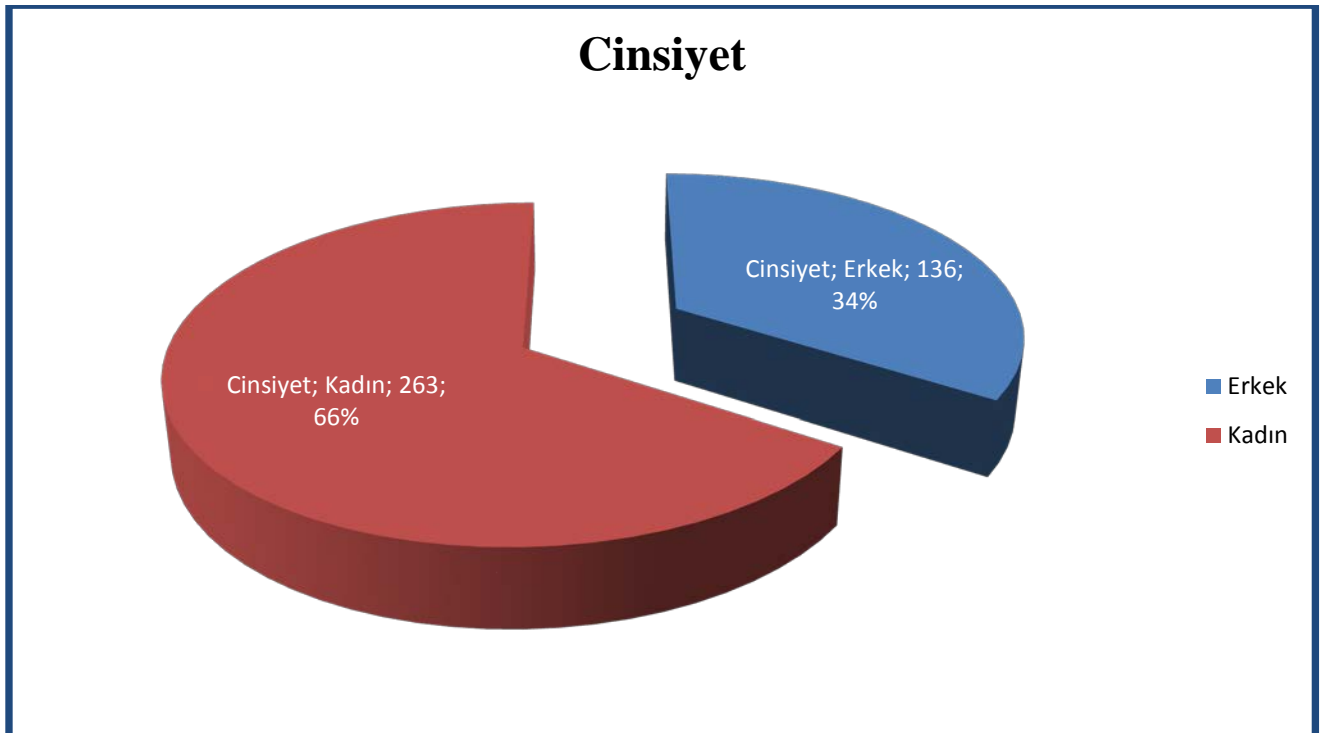
Tablo 5.1. Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları (Sekaran, 1992: 253)

Evren Büyüklüğü	100	200	250	600	750	1000	5000	7500	10000000
6	80	132	152	234	254	278	357	365	384

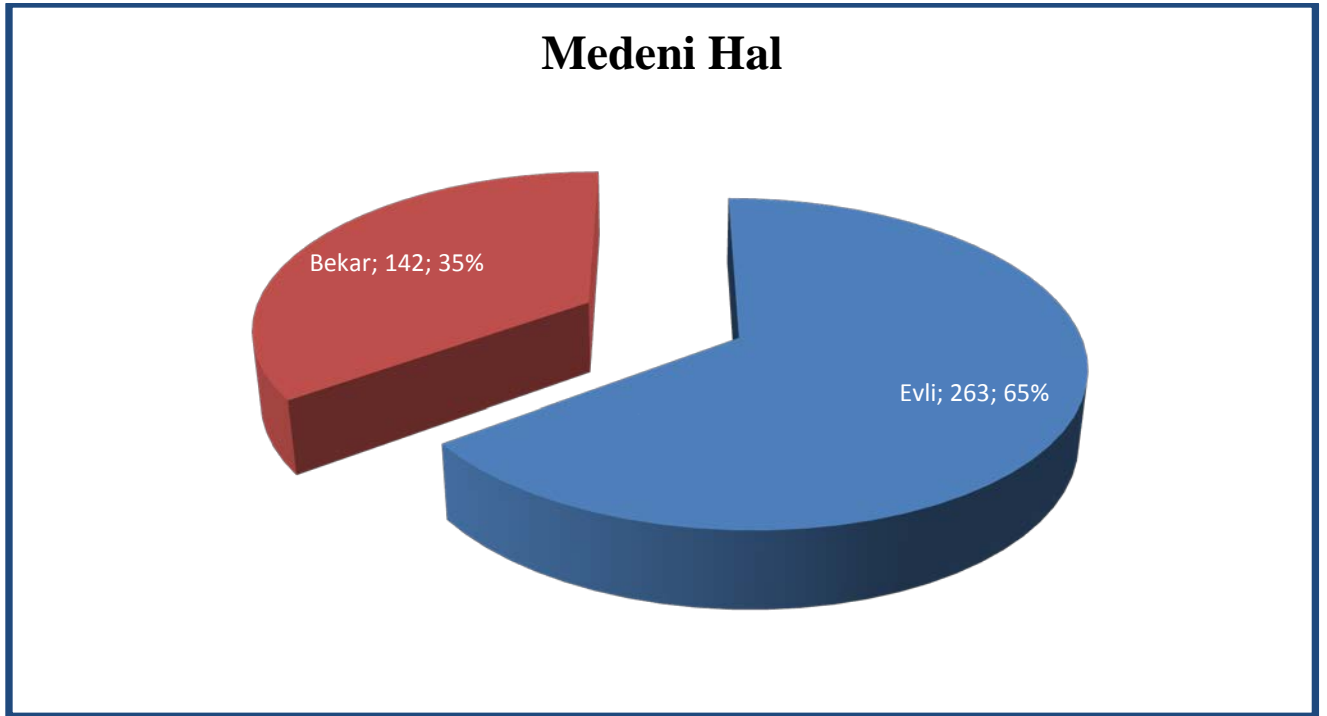
Demografik özelliklere ait bilgiler Şekil 5.1-4 ve Tablo 5.2 de sunulmuştur.



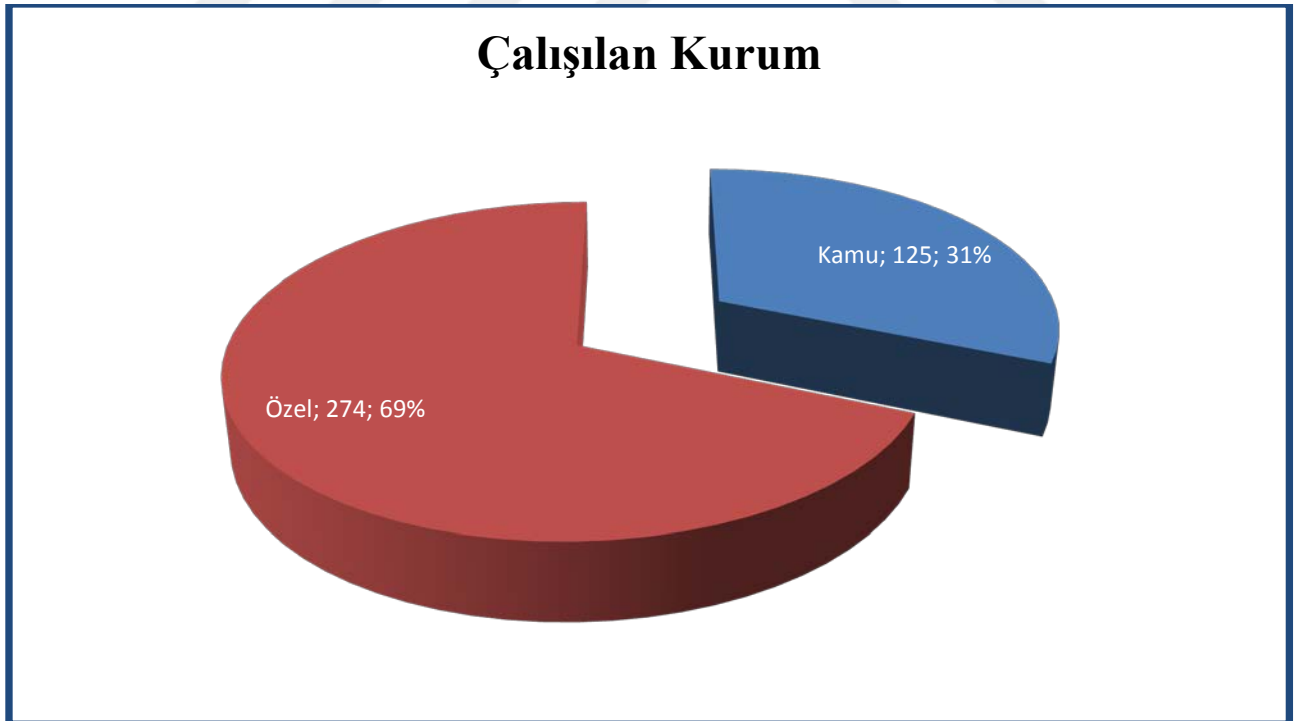
Şekil 5.1. Eğitim Durumu



Şekil 5.2. Cinsiyet



Şekil 5.3. Medeni Hal



Şekil 5.4. Çalışılan kurum

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 35, ortalama çalışma süresi ise 12 yıldır.

Tablo 5.2. Betimleyici istatistikler

	Yaş	Çalışma Süresi(yıl)
Ortalama	35,05	11,97
St. Sapma	9,7	9,5
Minimum	18	1
Maksimum	61	33

5.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler, tabip, eczacı, hemşire, ebe, sağlık memurundan oluşan katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 54 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 6 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise 23 ifadeden oluşan Dönüşümcü liderlik (4 boyut 23 madde), örgütsel vatandaşlık (1 boyut, 19 madde), yenilikçi davranış (1 boyut 6 madde) ölçekleri bulunmaktadır. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenirlik katsayıları SPSS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise Amos programı ile analiz edilmiştir.

5.2.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DL)

Sağlık sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlikle ilgili algılarını belirlemek üzere Podsakoff'un dönüştürücü liderliği ölçmek üzere geliştirdiği ve faktör analizi yapılmış dönüşümcü liderlik ölçeğinin İşcan tarafından türkçeleştirilmesi ile elde edilmiş olan dört boyutlu ölçek kullanılmıştır (Podsakoff vd., 1990; İşcan, 2002). Toplam yirmi üç ifadeden oluşan ölçekte dönüşümcü liderliğin her bir boyutu ölçülmeye çalışılmıştır. Sorular "Başarılar ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.", "Benim kişisel duygularıma saygı duyar." şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum,

5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .95 ile .74 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .89 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .84 ile .73 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı **.95** olarak bulunmuştur.

Psikolojik güçlendirmenin ilk boyutu olan *idealleştirilmiş etki* ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 8 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .78 ile .65 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .87 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .72 ile .66 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 4’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı **.97** olarak bulunmuştur.

İkinci boyut olan *ilham verici motivasyon* ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 5 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .76 ile .70 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .86 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .71 ile .64 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 4’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı **.94** olarak bulunmuştur.

Üçüncü boyut olan *entelektüel uyarım* ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 4 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .72 ile .64 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .91 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .63 ile .58 arasında olduğu

tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 4’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı **.91** olarak bulunmuştur.

Son boyut olan *bireysel destek* ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 6 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .74 ile .70 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .82 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .70 ile .67 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 4’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı **.89** olarak bulunmuştur.

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Tabloda görüldüğü üzere ölçeğin uyum iyi değerleri kabul edilebilir standartlardadır.

5.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVD)

Sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini belirlemek üzere Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Toplam on dokuz ifadeden oluşan ölçekte sorular “Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.”, “Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .95 ile .74 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .89 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .81 ile .70 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 4’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı **.92** olarak bulunmuştur.

5.2.3. Yenilikçi Davranış Ölçeği (YD)

Sağlık sektörü çalışanlarının yenilikçi davranışa eğiliminin ölçülmesinde Scott ve Bruce (1994) tarafından kullanılan ve Türkçe geçerlemesi Çalışkan vd., (2011) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Altı ifadeden oluşan ölçekte sorular “Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırım ve fikirler üretim” ve “Yenilikçiyim” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .95 ile .74 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .89 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .81 ile .70 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 4’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .91 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.3: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri (Meydan ve Şeşen, 2010: 37)

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF(χ^2/sd)	≤ 3	4-5
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95
TLI	≥ 0.95	0.94-0.90

Tablo 5.4. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

	X ²	df	CMI						
			N/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
Değişkenler			≤5	≥.85	≥.80	≥.90	≥.90	≥.90	≤.08
1.Dönüşümcü Liderlik	332,4	159	2,09	0.89	0.86	0.96	0.93	0.96	0.06
2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,48	1	0,4	0,99	0,99	1,00	1,00	1,00	0,00
3. Yenilikçi Davranış	137,4	70	1,9	0,93	0,90	0,97	0,94	0,96	0,05

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

5.2.4. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve Dönüşümcü liderlik, yenilikçi davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek EK-A’ da verilmiş olan toplam 2 sayfalık bir veri toplama formu oluşturulmuştur.

Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların bağımlı değişken örgütsel yenilikçi davranış ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak amacıyla bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

6.1. Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular

Araştırmada 401 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere göre kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin (en küçük, en büyük ve ortalama) değerler Tablo 5’de verilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan dönüşümcü liderlik ölçeğinde yer alan toplam 23 madde dört boyut ayrı ayrı ve tümleşik olarak aritmetik ortalamalar alınarak analizler yapılmıştır. Diğer bağımsız değişken örgütsel vatandaşlık davranışı faktör analizi sonucu belirlenen 19 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Bağımlı değişken olan yenilikçi davranış ise toplam 6 madde faktör analizi sonucu belirlenen tek boyut olarak aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 5 de görülmektedir.

Tablo 6.1. Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler

Değişken	Toplam	Ortalama	Std. Sapma
İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ	401	3,32	1,20
İLHAM VERİCİ MOTİVASYON	401	3,53	1,06
ENTELEKTÜEL UYARIM	401	3,49	1,09
BİREYSEL DESTEK	401	3,61	0,90
YENİLİKÇİ DAVRANIŞ	401	3,79	0,83
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	401	3,75	0,70

6.1.1. Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 6). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; çalışanların yenilikçi davranışlarının, dönüşümcü

liderlik boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6.2. Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

Değişken.	1	2	3	4	5	6	7
1.İE	(.97)						
2.İVM	.74**	(.94)					
3.EU	.59**	.76**	(.91)				
4.BD	.61**	.44***	.73**	(.89)			
5.YD	.35**	.37**	.40**	.48**	(.91)		
6.ÖV	.44**	.42**	.36**	.42**	.50**	(.92)	
7.DL	.86**	.91**	.88**	.84**	.45**	.46**	(.95)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

** $p < .001$,

7. DEMOGRAFİK GRUPLARDAKİ FARKLILIKLAR

Araştırmada bağımlı değişken olan yenilikçi davranışın, cinsiyete, medeni duruma, çalışılan kuruma göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

Yenilikçi davranışın cinsiyete, medeni duruma, çalışılan kuruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 7.1.) sağlık sektörü çalışanlarının yenilikçi davranış algılarının cinsiyete, medeni duruma, çalışılan kuruma göre farklılaşmadığı, başka bir ifadeyle, sağlık sektörü çalışanlarının yenilikçi davranış algılarının cinsiyete, medeni duruma, çalışılan kuruma göre anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 7.1. t testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
Yenilikçi davranış	Kadın	263	3,72	,85	,14
	Erkek	136	3,93	,79	
	Evli	263	3,75	,82	,80
	Bekar	142	3,82	,85	
	Kamu	125	3,64	,84	,22
	Özel	263	3,82	,82	

* $p < .05$

Sağlık sektörü çalışanlarının yenilikçi davranış algılarının eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

Yenilikçi davranış algısının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 7.2. de sunulmuştur.

Tablo 7.2. de de görüldüğü üzere çalışanların yenilikçi davranış algıları eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir ($F=1,74$, $p>0,05$). Gruplar 2 den az sayıda olduğundan Tukey testi yapılmamıştır.

Tablo 7.2. ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Örgütsel Yenilikçi davranış	Lise	114	3,78	,87	1,74**
	Lisans	238	3,77	,80	
	Y.Lisans	30	3,77	,96	
	Doktora	18	4,23	,67	

** $p < .01$, * $p < .05$

8. ÇALIŞANLARIN YENİLİKÇİ DAVRANIŞINI YORDAYAN DEĞİŞKENLER: REGRESYON ANALİZİ BULGULARI

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde çalışanların yenilikçi davranışları bağımlı değişken olarak ele alınmış, dönüşümcü liderlik ile dönüşümcü liderlik boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Dönüşümcü liderliğin, idealleştirilmiş etki (İE), ilham verici motivasyon (İVM), entelektüel uyarım (EU) ve bireysel destek (BD) boyutlarının yenilikçi davranış (YD) üzerine etkisini ve bu etkide örgütsel vatandaşlığın (ÖV) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (YD) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda ÖV düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, İE-ÖV, YD; İVM-ÖV, YD; EU-ÖV, YD ve BD-ÖV, YD arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 8.1, 8.2, 8.3, 8.4 ve 8.5’de verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken idealleştirilmiş etki ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **İE’ nin YD’ yi** ($\beta = .35, p < .001$) **anlamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda İE’ nin aracılığı araştırılan ÖV’ ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **İE’ nin ÖV’ yi anlamlı olarak etkilediği** ($\beta = .44, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan ÖV’ nin YD’ ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. **ÖV’ nin YD’ yi** ($\beta = .50, p < .001$) **anlamlı olarak etkilediği** bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise İE ve aracılığı araştırılan ÖV birlikte analize sokulmuş ve YD üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **İE’ nin ÖV ile birlikte analize sokulmasıyla YD üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .22, p < .001$), **ÖV’ nin de YD üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .44, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 8.3, p < .001$). Bu bulgu **İE’nin YD’ye etkisinde ÖV’ nin**

kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H3, H8, H11 ve aracılık hipotezi olan H14' ün desteklendiği görülmektedir.**

Aracılık testinin ikinci aşamasında ikinci bağımsız değişken ilham verici motivasyon ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **İVM' in YD' yi** ($\beta = .37, p < .001$) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda İVM' in aracılığı araştırılan ÖV' ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **İVM' in ÖV' yi anlamli olarak etkilediği** ($\beta = .42, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise İVM ve aracılığı araştırılan ÖV birlikte analize sokulmuş ve YD üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **İVM' in ÖV ile birlikte analize sokulmasıyla YD üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .24, p < .001$), **ÖV' nin de YD üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .39, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamli bulunmuştur ($z = 7.5, p < .001$). Bu bulgu da **İVM' in YD'ye etkisinde ÖV' nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H5, H10 ve aracılık hipotezi olan H16' nın desteklendiği görülmektedir.**

Üçüncü adımda bağımsız değişken entelektüel uyarım ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **EU' nin YD' yi** ($\beta = .40, p < .001$) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda EU' nin aracılığı araştırılan ÖV' ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **EU' nin ÖV' yi anlamli olarak etkilediği** ($\beta = .36, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise EU ve aracılığı araştırılan ÖV birlikte analize sokulmuş ve YD üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **EU' nin ÖV ile birlikte analize sokulmasıyla YD üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .29, p < .001$), **ÖV' nin de YD üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .41, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamli bulunmuştur ($z = 8.2, p < .001$). Bu bulgu **EU' nin YD' ye etkisinde ÖV' nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H4, H9 ve aracılık hipotezi olan H15' in desteklendiği görülmektedir.**

Dördüncü adımda, bağımsız değişken bireysel destek ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **BD' nin YD' yi** ($\beta = .48, p < .001$) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda BD' nin aracılığı araştırılan ÖV' ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **BD' nin ÖV' yi anlamli olarak etkilediği** ($\beta = .42, p < .001$)

tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise BD ve aracılığı araştırılan ÖV birlikte analize sokulmuş ve YD üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **BD' nin ÖV ile birlikte analize sokulmasıyla YD üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .35$, $p < .001$), **ÖV' nin de YD üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .43$, $p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 8.3$, $p < .001$). Bu bulgu **BD' nin YD' ye etkisinde ÖV' nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H7 ve aracılık hipotezi olan H13' ün desteklendiği görülmektedir.**

Son olarak, bağımsız değişken dönüşümcü liderlik bir bütün olarak ele alınmış ve yenilikçi davranış ile arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **DL' nin YD' yi** ($\beta = .45$, $p < .001$) **anlamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda DL' nin aracılığı araştırılan ÖV' ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **DL' nin ÖV' yi anlamlı olarak etkilediği** ($\beta = .46$, $p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise DL ve aracılığı araştırılan ÖV birlikte analize sokulmuş ve YD üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **DL' nin ÖV ile birlikte analize sokulmasıyla YD üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .31$, $p < .001$), **ÖV' nin de YD üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .42$, $p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 7.9$, $p < .001$). Bu bulgu **DL' nin YD' ye etkisinde ÖV' nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H6 ve aracılık hipotezi olan H12' nin desteklendiği görülmektedir. Bu sonuçla, regresyon analizleri ile test edilen toplam 16 hipotezin tamamı destek bulmuştur.**

Tablo 8.1. Aracılık Testi Sonuçları (**İE-ÖV-YD**)

		β		
		ÖV	YD	
İE	Test 1			
	Yaş			-.01
	Çal.Süresi			.01
	İE			.35**
	<i>Adjusted R²</i>			.12
	ΔR^2			.12
				(F=370***)
	Test 2			ÖV→YD
	Yaş	-.03		.001
	Çal.Süresi	.02		-.02
	İE	.44**		.50**
	<i>Adjusted R²</i>	.41		.47
	ΔR^2	.41		.47
		(F=396***)		(F=514**)
	Test 3			
	Yaş			-.005
	Çal.Süresi			-.01
	İE			.22**
ÖV			.44**	
<i>Adjusted R²</i>			.89	
ΔR^2			.89	
			(F=309***)	
<i>Sobel Test(z)</i>	8.3***			

*** p< .001

Tablo 8.2. Aracılık Testi Sonuçları (**İVM-ÖV-YD**)

		β		
		ÖV	YD	
İVM	Test 1			
	Yaş			-.02
	Çal.Süresi			.01
	İVM			.37**
	<i>Adjusted R²</i>			.35
	ΔR^2			.35
				(<i>F=378***</i>)
	Test 2			
	Yaş	-.04		
	Çal.Süresi	.02		
	İVM	.42**		
	<i>Adjusted R²</i>	.40		
	ΔR^2	.40		
				(<i>F=387.2***</i>)
	Test 3			
	Yaş			-.002
	Çal.Süresi			.004
	İVM			.24**
ÖV			.39**	
<i>Adjusted R²</i>			.33	
ΔR^2			.33	
			(<i>F=315.6***</i>)	
<i>Sobel Test(z)</i>	7.5***			

*** p< .001

Tablo 8.3. Aracılık Testi Sonuçları (EU-ÖV-YD)

		β		
		ÖV	YD	
EU	Test 1			
	Yaş			-.02
	Çal.Süresi			.01
	EU			.40**
	<i>Adjusted R²</i>			.37
	ΔR^2			.37
				(F=344***)
	Test 2			
	Yaş	-.04		
	Çal.Süresi	.02		
	EU	.36**		
	<i>Adjusted R²</i>	.32		
	ΔR^2	.32		
				(F=356.92***)
	Test 3			
	Yaş			-.002
	Çal.Süresi			.004
	EU			.29**
ÖV			.41**	
<i>Adjusted R²</i>			.26	
ΔR^2			.26	
			(F=307.6***)	
<i>Sobel Test(z)</i>	8.2***			

*** p< .001

Tablo 8.4. Aracılık Testi Sonuçları (**BD-ÖV-YD**)

		β		
		ÖV	YD	
BD	Test 1			
	Yaş			-.02
	Çal.Süresi			.01
	BD			.48**
	<i>Adjusted R²</i>			.30
	ΔR^2			.30
				(<i>F=378.6***</i>)
	Test 2			
	Yaş	-.04		
	Çal.Süresi	.02		
	BD	.42**		
	<i>Adjusted R²</i>	.41		
	ΔR^2	.41		
				(<i>F=362.3***</i>)
	Test 3			
	Yaş			-.002
	Çal.Süresi			.004
	BD			.35**
ÖV			.43**	
<i>Adjusted R²</i>			.31	
ΔR^2			.31	
			(<i>F=323.2***</i>)	
<i>Sobel Test(z)</i>	8.3***			

*** p< .001

Tablo 8.5. Aracılık Testi Sonuçları (DL-ÖV-YD)

		β		
		ÖV	YD	
DL	Test 1			
	Yaş			-.02
	Çal.Süresi			.01
	DL			.45**
	<i>Adjusted R²</i>			.32
	ΔR^2			.32
				(<i>F</i> =378.6***)
	Test 2			
	Yaş	-.04		
	Çal.Süresi	.02		
	DL	.46**		
	<i>Adjusted R²</i>	.45		
	ΔR^2	.45		
				(<i>F</i> =362.3***)
	Test 3			
	Yaş			-.002
	Çal.Süresi			.004
	DL			.31**
ÖV			.42**	
<i>Adjusted R²</i>			.37	
ΔR^2			.37	
			(<i>F</i> =323.2***)	
<i>Sobel Test(z)</i>	7.9***			

Verilerin analiz edilmesi ile araştırmada ortaya koyulan hipotezlerin sonuçları Tablo 8.6.' da verilmiştir.

Tablo 8.6. Aracılık Testi Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H₁ : Dönüşümcü liderlik, yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H₂ : Bireysel destek, yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H₃ : İdealleştirilmiş etki, yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H₄ : Entelektüel uyarım, yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H₅ : İlham verici motivasyon, yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H₆ : Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H₇ : Bireysel destek, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H₈ : İdealleştirilmiş etki, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H₉ : Entelektüel uyarım, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H₁₀ : İlham verici motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H₁₁ : Örgütsel vatandaşlık davranışı, yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler	Desteklendi

H₁₂ : Dönüştürücü liderliğin, yenilikçi davranış üzerine etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H₁₃ : Bireysel desteğin, yenilikçi davranış üzerine etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H₁₄ : İdealleştirilmiş etkinin, yenilikçi davranış üzerine etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H₁₅ : Entelektüel uyarımın, yenilikçi davranış üzerine etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H₁₆ : İlham verici motivasyonun, yenilikçi davranış üzerine etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü vardır.	Desteklendi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranış üzerine etkisi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının bu etkideki aracılık rolü üzerine sağlık sektöründe yapılan araştırma neticesinde aşağıda belirtilen sonuçlara ve bu konu üzerine araştırma yapacak olan araştırmacılara yararlılıklarını artırmak adına önerilere ulaşılmıştır.

Sonuç

Günümüzde yaşamakta olduğumuz yeni dünya düzeni, içinde bulunan ve yaşamını sürdürmeye çabalayan bütün organizasyonlar bu düzenin dayatması olarak hızlı bilgi akışına uyum sağlamakla mükelleftir. Küreselleşme ve enformasyona ulaşılabilirlikteki kolaylıklar ile organizasyonlar sürekli olarak yeni kriz ya da fırsatlarla yüzleşmek zorunda kalmaktadır.

Bu kriz dönemlerinde ya da fırsat anlarında doğru reaksiyonu verebilmek adına liyakatli yönetici kadrosunun yanında kırılma noktalarında atanmanın verdiği formel yetkinin yanında liderlik vasıflarıyla sivrilen yöneticilerin varlıkları organizasyonların rekabette oldukları diğer bütün organizasyonlardan at başı önde olmalarını sağlayabilmektedir.

Çağdaş liderlik kuramları arasında son dönemlerde öne çıkan liderlik tiplerinden dönüşümcü liderlik ise bu bahsi geçen kırılma anlarında organizasyonların sahip olmak istedikleri yöneticilerinin benimsemesini bekledikleri bir liderlik tipi olarak karşımıza çıkmaktadır. Dönüşümcü liderler organizasyon içinde var olan durumun hızlı kavranması ve alt birimlerde görev alan bireylerin doğru amaç etrafında doğru eforu sergilemeleri yönünde telkin edilmelerinde kritik öneme haiz konumda faaliyetlerini icra etmektedir.

Bu esnada organizasyon da, varlığını güçlenerek ya da kan kaybetmeyerek sürdürmek isterken rekabette oldukları diğer organizasyonların önünde bulunabilmek adına güçlü olmak zorunluluğunu sürdürebilmek adına hızlı akışta olan ve değer yaratan bilgiye en hızlı ve en güvenilir biçimde ulaşmak zorundadırlar. Bilgi akışı akıl almaz hızlara ulaşmışken bu var olan en güncel bilgiye ulaşma yarışı, organizasyonları alıcılarını açık tutmaya zorlamaktadır.

Fark yaratabilmek için örgütler, bilgiye hızlı ulaşmanın yanında değer yaratan ve rakipleri tarafından henüz fark edilmemiş olan bilginin üretimine odaklanma gereğinin hasıl olması örgütleri proaktif bir yaklaşım içine sürüklemektedir. Hızlı akış ve sürekli değişim

sebebiyle organizasyonlar yenilikçi tutumlarıyla olumlu geri beslemeler alabilecek noktaya gelebileceklerdir.

Dönüşümcü liderler ise bu şartlarda takipçilerini yenileşmeye yöneltmede en uygun liderler olarak hem yenilikçi davranabilmekte hem de ortaya koydukları farklı yöntemlerle yenilikçi davranışlar sergileyerek takipçilerini de bu çerçevede hareket etmelerini sağlayabilmektedir.

Değişimin gerekliliği artık sır olmaktan çıkmış durumdadır ve liderler bu değişmez hale gelmiş olan sürekli değişim gerekliliğini yalnızca kendi aldıkları kararlar ile sürdürmemeli aynı zamanda ne kadar zamanda ne şekilde adapte olunması gerekliliğini kestirebilmesi de gerekir. Bu durumu bilmekte yeterli olmayacaktır bu durumu yönetebilmek ve takipçilerine de yenilikçi davranma alışkanlığını fark ettirmek ve benimsetmek sorumluluğunu da üstlenmek gerekmektedir.

Değişimin değişmeden hatta artan bir ivmeyle süregeldiği yaşadığımız yüz yılda organizasyonların verimlilikleri için rekabette kalabilmek adına değişime adapte olmanın anahtar basamağı değişimin en verimli vücut bulacağı ve fark yaratan unsurlardan olan insan kaynaklarının bu hızlı akışa adapte olabilmesidir. Çünkü geri kalan bütün unsurlar değiştirilebilecekken bütün bunları hızlı fark edecek olan daha verimli bir sonuç için süreci yapilandırarak olan unsur insan unsuru olamaya devam edecek.

Organizasyonlar verimli olabilmek adına süreçlerini devamlı olarak gözden geçirmek ve öngörülerinde isabetli olmak zorundadırlar ki bunu onların bünyesinde bulunan liderler vasıtası ile yapacaklardır. Liderler aynı zamanda kalıcı davranış değişikliği yaratacak şekilde ilişkiler geliştirebilmektedirler Organizasyonun bekası için fedakarlıklar sergilemekten çekinmeyen ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen çalışanlar ise, bu ilişkiler neticesinde hem iç hem dış verimliliği artıracak şekilde faaliyet göstermekte hem de liderin tavrından etkilenererek reaktif olmaktan proaktif olmaya evrilerek organizasyonu ileri götürecek ya da bulunulan durumun oluşturacağı hasarı en aza indirgeyecek şekilde yenilikçi davranışlar sergilemeleri beklenmektedir.

Yenilikçi davranışa etkisi olduğunu düşündüğümüz ve organizasyonları rekabette tutacak ve verimliliği artıracak olduğuna inandığımız dönüşümcü liderliğin alt boyutları olarak ele aldığımız idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarma ve

bireysel destek sağlamanın (Karip, 1998). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının aracılık etkisiyle ilişkilerine bakıldığında; Mersin ilinde faaliyet gösteren hastanelerde görev yapan her departmandan rastgele seçilen çalışanlara anket uygulamak suretiyle elde edilen veriler ışığında tüm alt boyutlar ile ayrı ayrı yenilikçi davranış arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlerin astlarına yenileşme ve yenilikçi davranışlar sergilemelerinde etkili oldukları, aynı zamanda kendilerinin de yenilikçi olma konusunda çabalarının olması neticesinde takipçilerinin de bu düzlemde hareket ettiklerini görmekteyiz. Dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranışla ilişkisinin irdelendiği yerel çalışmalara bakıldığında Karcıoğlu ve Kaygın'ın 2013 yılında yapmış oldukları "Dönüştürücü liderlik anlayışının yaratıcılığa ve yeniliğe etkisi" adlı çalışmalarında da bu araştırmada ulaşılan sonuçlara bakıldığında; Dönüşümcü liderlerin astlarını cesaretlendirdikleri ve bunun yanında dönüşümlere neden olan yenilikçi tüm faaliyetlerin dönüşümcü liderlerin tarzıyla benzeşeceğini vurgulamışlardır ki bu çalışmaya benzer nitelikte sonuçlara ulaştıkları görülmektedir.

Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi ile ilgili yapılan çalışmalarda bakıldığında ise Arslantaş ve Pekdemir' in 2007 yılında yapmış olduğu çalışmada "Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma" başlıklı çalışmada araştırma sistematigi çerçevesinde korelasyon, regresyon, bağımsız gruplar arası t-test ve tek yönlü Anova analizleri yapmışlardır. Çıkan sonuçlara göre sergilenen dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 233 kişi üzerinden gerçekleştirilen çalışmada mavi yakalılar üzerinde ortaya koyulan sonuç bu çalışmada ulaştığımız sonuçla örtüşür niteliktedir. Algılanan dönüşümcü liderlik tarzı örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenmesinde etkili olduğu söylenebilmektedir. Organ'ın ilk olarak üzerinde durduğu örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından; nezaket, özgecili, sportmenlik davranışları ve sportmenlik davranışları ile dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan bireysel destek sağlama arasında; sportmenlik davranışları ile idealleştirilmiş etki arasında ve son olarak nezaket ile entelektüel uyarım arasında pozitif yönde bir etkileşim olduğu ortaya konulmuştur (Podsakoff ve Mackenzie,1997). Bu çalışmada ise dönüşümcü liderliğin alt boyutları dört adet olarak idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarıma ve bireysel destek sağlama şeklinde alınıp irdelenirken örgütsel vatandaşlık davranışları tek boyutta düşünülerek analizler yapılmıştır. Elbette yapılan çalışmalarla örtüşen sonuçlara ulaşılmış olması farklı sektörlerde

faaliyet gösteren organizasyonların iç şemalarında yer alan çalışanlarının algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzına iyi asker sendromunun semptomları ile karşılık verdiği gözlemlenmektedir.

Çok fazla ilişkilendirilmemiş olan örgütsel vatandaşlık davranışları ve yenilikçi davranış ilişkisinde yerli çalışmalarda ortaya koyulan genel sonuçlar ışığında örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen çalışanlar örgütün bekası için ya da mevkiidaşlarının başarısı için yenilikçi davranışlar sergilemekte istekli oldukları sonucu çıkarılabilmektedir.

Sağlık sektöründe kamunun yanında özel girişimlerin artması ve alternatiflerin çoğalmasıyla beraber rekabet şiddetinin artmasıyla birlikte hastanelerde ekipman kalitesi ve teknolojik gelişime adaptasyonun yanında fark yaratacak yegane unsur olarak yine hizmet sektörünün yadsınamaz gerçeği haline gelmiş olan hizmeti sunanın da hizmeti alanında hizmet verilen yerinde ayrılmazlığıyla birlikte en önemli unsur yine yenilikçi düşünen ve dönüşüme açık olan aynı zamanda sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü oluşturabilecek olan insan unsurudur.

Yapılan bu çalışmada da ortaya çıkmıştır ki Mersin ili sağlık sektörü çalışanları bu aşamada dönüşümcü liderlikle yönetildiklerinde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının aracılığıyla da yenilikçi davranışlar sergilemektedirler.

Günümüzde rekabette yer almak ve pazar payından tatmin edici bir pasta dilimi alabilmek adına değişime açık olmak ve değişimin değişmediği bir bakış açısıyla yönetsel bakış açıları geliştirmek ve örgüt içinde fark yaratan unsur olarak insan kaynaklarını teknolojik gelişimin boyutu ne olursa olsun merkeze almak gerekliliği aşikardır. İnsan organizasyonların çekirdeğinde olmaya devam ettikçe de iletişim ve ortak amaca hizmet etmek noktasında liderlere her zamankinden daha fazla iş düşmektedir çünkü, medeniyetler geliştikçe kompleksleşir ve yapıları büyür ve karmaşıklaşır bu yapıyı doğru okumak ve buna uygun reaksiyonu vermekte liderlerin işi olmaya devam edecektir.

Öneriler

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar neticesinde aralarında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiş olan dönüşümcü liderlik, yenilikçi davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışları kavramları ile ilgili çalışmayı sağlık sektörü içinde olacak şekilde tasarlandı ve uygulandı.

- Bu çalışmayı geliştirmek adına sadece özel sağlık kuruluşlarında rekabetinde şiddeti sebebiyle daha fazla gelişim ve kazanım için çaba gerekliliğinden yola çıkılarak örneklem uzay daraltılarak spesifik olacak şekilde özel sağlık kuruluşlarından oluşturularak yapılması önerilmektedir.
- Sağlık sektörü seçilmiş olup coğrafi olarak ulaşım ve zaman kısıtlarından ve ayrıca maliyetten dolayı Mersin ili içerisinde veri toplanmıştır. Fakat daha büyük bir rekabetin olduğu daha fazla sağlık kuruluşunun hizmet verdiği nüfusu beş milyonun üzerinde olan illerde bu çalışmanın daha net sonuç verebileceği düşünülmektedir.
- Turizm ve ihracat ile ilişkili faaliyet gösteren taşımacılık ve kurye firmalarının da sıkışan ekonomik yapı neticesinde nasıl bir çıkış bulacaklarına ilişkin veri elde edebilmek adına ve yenilikçiliğin fark yaratacağı pazarda algının düzeyini görmek adına yapılacak çalışmaların verimli olacağı düşünülmektedir.
- Yapılan bu çalışmada dönüşümcü liderliğin alt boyutları analiz aşamasında ayrı ayrı değerlendirilirken örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarına ayrıştırılmamış olup tek boyut olarak dikkate alınmıştır. Bu durumda konu üzerine yapılacak çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarının da bulunduğu bir şema üzerinden çalışma yapılmasının daha detaylı sonuçlara ulaşmaya imkan sağlayacağı değerlendirilmektedir.
- Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde yer alan profesyonel personelden teşkil edilmiş birliklerinde bu çalışmanın yapılması sağlıklı veri toplama ve doyurucu geri besleme alma imkanı sunacağı ve ayrıca henüz yapılmamış olması sebebiyle de biricik olma imkanı sunacağı değerlendirilmektedir.
- Yapılan bu çalışmaya işgörenlerin işletme değişirme hızı ve değişirme sayısı eklenerek az işyeri değişimi ile sık değişiminin arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığı öğrenilebileceği değerlendirilmektedir.
- Bu çalışmada SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz yapılmıştır fakat farklı bir program kullanılarak analizlerin yapılması

çıkan sonuçların teyit edilmesi mahiyetinde faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

- Demografik değişkenlerin anlamlı farklılıklar göstermediğine sonuçlarda ulaşılmış olursa da demografik değişkenlerde ayrı ayrı tasnif yapılarak yapılandırılacak bir çalışmada daha detaylı sonuçların elde edilebileceği değerlendirilmektedir.
- Sağlık sektöründe sadece bir branşın ya da doktorlar, hasta bakıcılar gibi tek bir zümrenin ele alındığı daha ayrıntılı fakat daha dar bir örneklem uzay üzerinde bir çalışmanın yürütülmesi ulaşılan sonuçlar açısından sağlıklı veriler sunacağı değerlendirilmektedir.
- Yapılan çalışmada anket kullanılarak veri toplanmış olup buna göre veriler analiz yapılmıştır fakat bundan sonra çalışmak isteyen araştırmacılar için yerinde gözlem yoluyla da veri toplanarak ya da daha farklı bir veri toplama yöntemi seçilerek çalışma yapılmasının sonuçların sağlanması açısından yararlı olacağı değerlendirilmektedir.
- EK-A' da belirtilen ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçeklerin dışında oluşturulmuş olan ölçekler ile veri toplanmasının sonuçların yeniden değerlendirilmesi açısından yararlı olabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ada, B.D., *Yaratıcı liderlik ölçeğinin geliştirilmesi ve okul öncesi yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı liderlik özelliklerinin incelenmesi*, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İlköğretim ana bilim dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi*", Ekin Yayınevi.
- Akdeniz, M. (2010). *Dönüştürücü liderlik ve astların iş tatmini arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı. İstanbul.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Konya.
- Aksoy, S. (2012). *Etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansa etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze, Kocaeli.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*. (2), ss.109-119.
- Arago'n-Correa, J. A., Garcı'a-Morales, V. J., Cordo'n-Pozo, E. (2007), "Leadership And Organizational Learning's Role On Innovation And Performance: Lessons From Spain". *Industrial Marketing Management*, 36, 349- 359.
- Arıkan, S. (2001). Liderlik. S.Güney (Der). *Yönetim ve organizasyon*.(285-307). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslantaş, C. C. (2007). Dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 40 (4), 81-101.
- Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi* 4(1): 261-286
- Aşgın, S. (2008). *Stratejik Yönetim*, İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.

- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aykanat, Z. ve Gül, H. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **16** (1), ss. 17-36.
- Bakan, İ ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. **12**(19), ss. 73-84.
- Ball, S. (2007). Leadership of academics in research. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(4), 449-477.
- Barbuto, J.E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4): 26-40.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61.4, s. 83-101.
- Bass, B.M. ve Paul S.(1985). "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior", *Leadership Quarterly*, 10(2), p:181-217.
- Bass, B.M. ve Stogdill, R.M. (1990). *Handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bass, B.M. (2003). Face to Face-Power to Change: A Conversation with Bernard M. Bass. *Leadership in Action*, 23(2), 9-12.

- Becerem, E. ve Çetin, N. G. (2007). Lider Kişilik Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3 (5), ss. 110-132.
- Bennis, W. (2001). *Becoming a leader of leaders*. London : Nicholas Brealey Publishing.
- Bingöl, D., Atlıhan, N. ve Ömer, F. İ., (2003). “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”, *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon.
- Blau, P. M. (2009). *Exchange and Powers in Social life*. Transaction Publisher. New Brunswick (USA) and London (UK).
- Bloch, S. ve Whiteley, P. (2007). *Kusursuz Liderlik*. İstanbul: Optimist Publishing, 65.
- Börü, D. (2001). Örgütlerde güven ortamının yaratılmasında ilk adım: güvenilir insanlar kim? *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, İstanbul, 189-204.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları
- Brief, A.P. ve Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review* 11(4): 710-725.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basın Yayın, s.63-95 ile s.292-327, İstanbul.
- Carlson, D. S. ve Perrew P. L. (1995). Institutionalizational of Organizational Ethics Through Transformatonal Leadership, *Journal of Business Ethics*.
- Cimay, F. (2015). *İlkokul öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*, yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings, *Academy of Management Review* 12(4): 637- 647.

- Çalışkan, A. (2007). Organizasyonel değişim yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk menşeli işletmelerde bir uygulama. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Isparta
- Çalışkan, A., Akkoç, İ. ve Turunç, Ö. (2011). Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik Ve Girişimciliğin Aracılık Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2011, C.16, S.3, s.363-401.*
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (3), ss.49-66.*
- Çelik, V. (2000). Okul kültürü ve Yönetim, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2007). Eğitimsel Liderlik, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çerik, Ş. (2008). *Örgütsel davranışta etkin bir olgu: örgütsel vatandaşlık davranışı, Yönetim kültür iletişim*, Ed. Jale Poussard M., Turhan Erkmen, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., s.175-211, İstanbul.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çetin, T. (2009). Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Anlayışının Orta Kademe Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı*. (K. Tosun, T. Somay, F. Aykar, C. Baysal, Ö. Sadullah ve S.Yalçın çev.), 3.Baskı, İstanbul: Yön Ajans.
- Deluga, R.J. (1994). "Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior". *Journal Of Occupational Organizational Psychology*.67,315-326.
- Demiröz, S. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel imaj algıları ve öğrenci başarıları arasındaki ilişki*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Ankara.

- Deniz, M. (2014). *Kamu örgütlerinde etkin bir yönetim anlayışı bağlamında vizyoner liderlik ve karaman kamu kurumlarında bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Karaman.
- Dincer, M.K. ve Öksüz B. (2011). Hizmetkâr liderlik anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi "akademia"*. Cilt:2, Sayı:2, 2-18. ISSN:1308-3198
- DiPaola, M. F. ve Hoy, W. K. (2005). School characteristics that foster organizational citizenship behavior. *Journal of School Leadership*, 15 (4): 387-406
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik*. İstanbul: Kare Yayınları. 2.Baskı.
- Donohue, K. S. (1994). *Transformational Leadership*. New York: Military Review.
- Durukan, H. (2003). Yönetimde İnsan İlişkileri, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, (11)2, S. 277-284.
- Elçi, M. (2005). *Örgütlerde etik iklimin personelin vatandaşlık davranışlarına etkileri*. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze. Kocaeli.
- Elçi, Ş. (2006), *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Pelin Ofset, Ankara.
- Elçi, Ş. ve Karataylı, İ. (2008). *İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı*. Technopolis Group Türkiye.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erickson, R.J. (1994). Our Society, Our Selves: Becoming Authentic In an Inauthentic World. *Advanced Development*, 6, 27-39.
- Erken, B. (2010). *Çalışma ahlakının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Bilecik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. Bilecik.

- Erkuş, A. (1994). *Psikolojik Terimler Sözlüğü*. Ankara: Doruk Yayınları
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayın, İstanbul
- Erol, V. (1998). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- George, J. M. ve Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Graen, G.B. (1976). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand Mc Nally.
- Greenberg, J. Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations (Seventh Edition)*, New Jersey: Prentice Hall.
- Güner, Ş. (2002). *Dönüşümsel liderliğin güç kaynakları ve silahlı kuvvetler organizasyonunun dönüşümsel liderliğe uygunluk açısından değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Güney, S. (2003). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ilişkisi*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1*, 48-75.
- Güven, M. (2006). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.

- Hodgetts, R.M. ve Luthans, F. (2003). *International management, culture, strategy, and behavior*. New York : McGraw Hill/Irwin Publish,.
- Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim teori, süreç ve uygulama*. (C. Çetin ve E.C. Mutlu, Çev.), 5. Baskı, İstanbul: Der Yayınları.
- İlgin, B. (2010). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda ve sosyal kaytarma ile ilişkisinde, duygusal zeka ve lider üye etkileşiminin rolü*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jamrog, J., Vickers, M. ve Bear, D. (2006). Building and Sustaining a Culture That Supports Innovation. *Human Resources Planning*. Cilt: 29. Sayı: 3.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Karcı, A. (2012). *Yöneticilik yaklaşımında cinsiyet faktörü- Afyonkarahisar ili banka yöneticileri üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Afyon.
- Karcıoğlu, F. ve Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü liderlik anlayışının yaratıcılığa ve yeniliğe etkisi, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:4, Sayı:5, ss. 101-111.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Eğitim Yönetimi*. Yıl:4, Sayı:16, Ankara: Pegem Yayıncılık
- Kheng, Y.K., Mahmood, R. ve Beris, S.J.H. (2013). A Conceptual Review of Innovative Work Behavior in Knowledge Intensive Business Services among Knowledge Workers in Malaysia, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 3 No. 2, February 2013: 91-99.

- Kleysen, R.F. ve Street, C.T. (2001). Towards a multi-dimensional measure of individual innovative behavior, *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), pp. 284-296.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım. 11. Baskı.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, Ocak- Haziran, s. 1-19. Kayseri.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York.
- Nahavandi, A. (2000). "The Art and Science of Leadership", Prentice Hall, New Jersey.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, s. 117-135. Kayseri.
- Özen, J. (2000). *Örgütsel vatandaşlık davranışı: farklı ölçeklerin uygulanabilirliğine ilişkin bir çalışma*. VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir.
- Özkalp, E. (2003). Örgütsel davranış, Anadolu Üniversitesi yayın no: 1468, Açıköğretim fakültesi yayın no: 782, Eskişehir.
- Pazarbaş, M. (2012). *Liderlik ve otorite: lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine bir araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Doktora Tezi, Konya
- Pillai, R., Scandura, T.A. ve Williams, E.A. (1999). Leadership and organizational justice: similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30(4): 763-779.

- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, 10, 133–151. doi:10.1207/s15327043hup1002_5
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly* 1(2): 107- 142.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Sergiovanni T.J. (1992). *Moral Leadership*, San Fransisco: Jossey Bass.
- Schermerhorn, J.R. (1984). *Management for productivitiy*, John Wiley & Sons, New York.
- Shamir, B. ve Howell, J.M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly* 10(2): 257-283.
- Somech, A. ve Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: the impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), s. 38-66
- Somech, A., ve Zahavy, A. D. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16(5-6), 649-659.
- Sönmez, B. (2011). Hemşirelerin yenilikçi davranışları ve etkileyen faktörler: niteliksel bir çalışma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Sözen, C., Yeloğlu, O. ve Ateş, A. (2009). Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: mavi yakalı çalışanların motivasyonu üzerine görgül bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 22: 398.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.

- Şerif, M. ve Carolyn W.(1996). Sosyal Psikoloji. İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Şimşek, M. Şerif, M., Akgemci, T. ve Çelik, A., (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Şişman, M., (2014). *Öğretim Liderliği*. 5. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Tekin, Y. (2012). Otel işletmelerinde yenilik yönetimi ile yenilikçi örgüt kültürü ilişkisi: Alanya’ da bir araştırma. Doktora Tezi. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Antalya.
- Terzioğlu, M. (2008). *İşletmelerde inovasyon yeteneği : Denizli tekstil sektörü örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Toksöz, S. (2010). *21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algularına Göre Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turnipseed, D. ve Murkison, G. (2000). Good soldiers and their syndrome: Organizational citizenship behavior and the work environment. *North American Journal of Psychology*, 2(2), 281-302.
- Uzun, S. (2014). *İlkokul yöneticilerinin liderlik davranışları ile çatışma yönetim biçimlerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Türkiye.
- Vigoda, E. (2000). Internal politics in public administration system. *Public Personnel Management*, 29(2), s. 185-211
- Wang, C. L. ve Ahmed, P. K. (2004). The Development and Validation of The Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*. Cilt: 7. Sayı: 4.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., ve Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers’ Performance and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432. doi:10.2307/20159668

- Washington, R. R. (2007). *Empirical relationships among servant, transformational and transactional leadership: similarities, differences and correlations with job satisfaction and organizational commitment*. The Degree of Doctor of Philosophy. Auburn University, Alabama.
- West, M.A. ve Farr, J.L.(1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, 4, pp. 15-30.
- Yalçınkılıç, R. (2010). *İşletmelerde liderlik anlayışı ve yöneticilerin liderlik özellikleri ve davranışı üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı. Hatay.
- Yılmaz, Ş. (2015). *Halk eğitim merkezi yöneticilerinin liderlik davranışları ile çalışanların motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı. İstanbul.
- Yoon, M. H. ve Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56, 597-611
- Yuan, F. (2005). *Individual innovation in the workplace: the role of performance and image outcome expectations*. Texas A&M University
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in Organizations*, 8. Baskı State University of New York, Albany.
- Zel, U. (2006). *Kişilik Ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınevi.

EKLER

EK-A

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İzinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. **Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Araştırma açısından **kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.**

- 1. Eğitim Durumunuz** : ilköğretim Lise Lisans Yüksek Lisans
Doktora
- 2. Yaşınız** :
- 3. Cinsiyetiniz** : Kadın Erkek
- 4. Çalışma Süreniz** :
- 5. Medeni haliniz** : Evli Bekar
- 6. Çalıştığınız kurum** : Kamu özel

	Bu bölümde size, siz ve yöneticiniz ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
1	İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	1	2	3	4	5

2	İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	1	2	3	4	5
3	İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır	1	2	3	4	5
4	Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	1	2	3	4	5
5	Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır	1	2	3	4	5
6	Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarını sağlar ve buna önem verir.	1	2	3	4	5
7	Çalışanlara sözlerinden çok davranışları ile örnek olur	1	2	3	4	5
8	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	1	2	3	4	5
9	İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir	1	2	3	4	5
10	Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
11	Çalışanların, “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır	1	2	3	4	5
12	Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	1	2	3	4	5
13	Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar	1	2	3	4	5
14	Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	1	2	3	4	5
15	İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	1	2	3	4	5
16	Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder	1	2	3	4	5
17	İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
18	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır	1	2	3	4	5
19	Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	1	2	3	4	5
20	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir	1	2	3	4	5

21	Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder	1	2	3	4	5
22	Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	1	2	3	4	5
23	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	1	2	3	4	5
24	Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırım ve fikirler üretirim	1	2	3	4	5
25	Yaratıcı fikirler üretirim.	1	2	3	4	5
26	Diğer çalışanların fikirlerini destekler ve cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5
27	Yeni fikirler için kaynaklar araştırır ve tahsis ederim.	1	2	3	4	5
28	Yeni fikirlerin uygulanması için planları ve faaliyet takvimlerini geliştiririm.	1	2	3	4	5
29	Yenilikçiyim.	1	2	3	4	5
30	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	1	2	3	4	5
31	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.	1	2	3	4	5
32	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
33	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5
34	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım .	1	2	3	4	5
35	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	1	2	3	4	5
36	Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	1	2	3	4	5
37	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	1	2	3	4	5
38	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm .	1	2	3	4	5
39	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	1	2	3	4	5

40	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
41	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	1	2	3	4	5
42	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
43	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	1	2	3	4	5
44	Şirket içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.	1	2	3	4	5
45	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	1	2	3	4	5
46	Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	1	2	3	4	5
47	Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	1	2	3	4	5
48	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı,adı : ARIKAN, Özgür Uğur
 Uyuğu : Türkiye Cumhuriyeti
 Doğum tarihi ve yeri : 18.05.1988 - Diyarbakır
 Medeni hali : Evli
 Telefon : 530 687 8171
 e-mail : ozgurugurarikan@gmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek Lisans	:Toros Üniversitesi (İşletme)	(2017)
Lisans	:Kara Harp Okulu (Sistem Mühendisliği)	(2010)
Lise	:Işıklar Askeri Lisesi	(2006)

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2010-2011	Hava Savunma Okulu	Takım Komutanı
2011-2012	Astsubay Meslek Yüksekokulu	Takım Komutanı/Öğretmen (Taktik)
2012-2013	Hava Savunma Okulu	Takım Komutanı
2013-2015	34. Hudut Tugayı Şemdinli	Kol Komutanı
2015-2017	Hava Savunma Okulu	Takım Komutanı

Yabancı Dil

İngilizce