

**T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

ÖZCAN ÖZDEN

**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. İzzet DÖŞ**

**GAZİANTEP
Haziran 2015**

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
GAZİANTEP

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı Yüksek Lisans öğrencisi Özcan ÖZDEN tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” başlıklı Yüksek Lisans Tezi, 10/06/2015 tarihinde aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

İMZA

.....
Ana Bilim Dalı Başkanı

Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. Gülşah SEYDAOĞLU

Doç. Dr. İzzet DÖŞ (Tez Danışmanı)

Yrd. Doç. Dr.Mahmut SAĞIR

Doç. Dr. Abdullah DEMİR

Enstitü Müdürü

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
GAZİANTEP

Bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, materyal ve sonuçların tam olarak kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim (Tarih:10/06/2015).

Adı Soyadı: ÖZCAN ÖZDEN

İmzası:

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Özcan ÖZDEN

Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, XVI+175 sayfa, Haziran 2015

Tez Danışmanı: Doç. Dr. İzzet DÖŞ

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın evrenini, Adana ili merkez ilçelerinde bulunan 270 İlkokulunda, yöneticiler dışında görev yapan öğretmen, memur, hizmetli ve diğer tüm çalışanlar oluşturmaktadır. Resmi rakamlara göre Adana ilinin beş merkezi ilçesinde bulunan İlkokul kurumlarında; okul yöneticileri dışında toplam 6305 kişi çalışmaktadır. Araştırma ölçekleri, 270 ilkokul içinden rastgele (random) yöntemle (%10'u) seçilmiş 27 ilkokulda hazır bulunan yöneticiler dışındaki tüm çalışanlara uygulanmış ve toplam 422 kişilik bir örneklem gurubuna ulaşılmıştır.

Korelasyonel araştırma yöntemlerinden ilişkisel araştırma yöntemi ile yapılan bu araştırmanın verilerinin toplanmasında, Otantik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin öncelikle; frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmış, katılımcıların her iki ölçeğe vermiş oldukları cevapların ortalamaları; cinsiyet, yaş, medeni durum, meslekteki çalışma yılı, kurumdaki çalışma yılı, kurumdaki görev, öğrenim durumu ve kurumun bağlı bulunduğu merkezi ilçe değişkenlerine göre ele alınmış, değişkenlerin alt gruplarının standart sapma değerlerine ve gruplar arasındaki ilişkisel durumlarına bakılmıştır. Bu

ilişkide iki gruba sahip olan (cinsiyet ve medeni durum) değişkenlerde t-testi, ikiden fazla grubu olan değişkenlerde ise ANOVA ve Scheffé testi yapılmıştır. Bu istatistikî işlemler toplam madde boyutunda ölçek ortalamaları ele alınarak analiz edilmiştir. Sonrasında ise okul yöneticilerinin çalışanlarca algılanan otantik liderlik düzeyleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır.

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin çalışanlarca algılanan otantik liderlik puan ortalamalarının yalnızca “Cinsiyet”, “Meslekteki çalışma yılı/Kıdem” ve “Merkezi ilçe” değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık puan ortalamalarının ise yalnızca “Cinsiyet” ve “Yaş” değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile okul çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları arasında; okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile okul çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt bileşenleri arasında; okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt bileşenleri/boyutları ile okul çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yapılan Regresyon analizi, okul çalışanlarınca algılanan okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Otantik liderlik, Örgütsel vatandaşlık davranışı, Okul Çalışanları

ABSTRACT**RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC LEADERSHIP
CHARACTERISTICS OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND THE
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS OF EMPLOYEES**

Özcan ÖZDEN

Zirve University, Graduate School of Social Science

Educational Administration, Supervision, Planning and Economy Department Master

Thesis, XVI+175 Pages, June 2015

Supervisor Associate Prof. Dr. İzzet DÖŞ

The purpose of this study, school administrators with the features of authentic leadership employees is to explore the relationship between organizational citizenship behavior. The research universe, located in the District of Adana province 270 primary school, administrators other than teachers, civil servants and all other employees. According to official figures, five elementary schools in the District of Adana province, central institutions; 6305 people out of a total of school administrators. Research scales, 270 elementary school from which the random (random) way (10%) selected 27 non-administrators who were present in primary school to all employees has been applied and has a total of 422 people a sample group.

Correlation research methods of the relational research method in the collection of the data from this survey made with authentic Leadership Scale and Organizational Citizenship Scale were used. The statistical analysis of the data obtained from the study; frequency and percentage calculations are made, gender, age, marital status, years of the occupation, years of study at the institution, the task of the organization, education and the institutions affiliated to the central district of variables mean the opinions of the participants, analyzed the relational status between the groups in the standard deviation. Having two groups in this relationship (gender and marital status) variables in the t-test, while the variable with more than two groups, ANOVA and Scheffe test was performed. This statistical procedure was

analyzed by considering the factors and the total size. School employees with authentic leadership perceived by employees of executive level correlation analysis was conducted to examine the relationship between organizational citizenship behaviors.

Authentic leadership scores of school administrators perceived by employees of the research "Gender", "Severance" and "central district" according to the variable; working points of the organizational citizenship "Gender" and "Age" showed significant differences according to the variant. Authentic leadership of school administrators and between school employees organizational citizenship behavior; authentic leadership of school administrators and between school employees subcomponents organizational citizenship behavior; subcomponents of the authentic leadership of school administrators / moderate size with the school employees and organizational citizenship behavior, positive and significant correlation was detected. As a result of regression analysis, the employees of authentic leadership qualities displayed by its employees showed that school principals perceived as a significant predictor of organizational citizenship.

Key Words: Authentic Leadership, Organizational Citizenship Behaviors, School Employees

ÖNSÖZ

Bu araştırma, okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Literatürde okul yöneticilerinin otantiklik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmalar sınırlıdır. Bu bağlamda bu araştırma, eğitim yönetiminde yeni bir bakış açısı sunarak bundan sonra oluşturulacak araştırmalara ışık tutacağı amaçlanmıştır. Zira okul çalışanlarının okula olan bağlılıkları ve motivasyonları yani okulu sahiplenmeleri ve bunun sonucunda okulun menfaatine sergilemiş oldukları içten gelen okula ve diğer iş arkadaşlarına yönelik olumlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışları okul yöneticilerinin Otantik liderlik özelliklerinden etkilenmekte, bunun sonucunda okulun verimliliğinin ve başarısının önemli ölçüde etkilendiği düşünülmektedir.

Hayatımın her döneminde olduğu gibi yüksek lisans eğitim dönemimde de maddi manevi desteklerini esirgemeyen, tez çalışmamın bitimini sabırla bekleyen hayat arkadaşım Huriye'ye ve oğullarım Asım Eymen ile Anıl Eren'e teşekkür ederim.

İngilizce öğretmeni olan Sevda KÖK ve Semra BOZ'a, tezim ile ilgili İngilizce metinlerin tercüme edilmesinde bana yardımcı oldukları için ikisine de minnettarım.

Çalışmamın her aşamasında içten, yapıcı, destekleyici tarzıyla tezimin oluşturulması, yürütülmesi ve sonuçlanmasında, rehberlik eden danışmanım Sayın Doç. Dr. İzzet DÖŞ'e, araştırmamın istatistiksel analizlerinde kıymetli vaktini ayırarak mesleki deneyimlerini paylaşarak tezime önemli katkılar sunan Sayın Prof. Dr. Gülşah SEYDAOĞLU'na ve araştırma ölçeklerini doldurarak tez çalışmamda bana yardımcı olan tüm meslektaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI

ETİK BİLDİRİM SAYFASI

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar	xi
ŞEKİLLER.....	xiii
KISALTMALAR	xiv
TANIMLAR.....	xvi
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi.....	4
1.2.1. Araştırmanın alt problemleri	4
1.3. Araştırmanın Amacı.....	5
1.4. Araştırmanın Önemi.....	5
1.5. Sayıtlar	7
1.6. Araştırmanın Sınırlılıklar.....	7
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR... 8	8
2.1. Lider ve Liderlik Kavramı.....	8
2.2. Liderlik Bağlamında Yönetici Davranışları.....	10
2.3. Güncel Liderlik Yaklaşımları.....	12
2.3.1. Paternalist (Babacan) Liderlik.....	13
2.3.2. Etik Liderlik.....	15
2.3.3. Kendi Kendine (Öz) Liderlik.....	16
2.3.4. Örtük Liderlik.....	17
2.3.5. Dönüşümcü Liderlik.....	19
2.3.6. Değer-Tabanlı Liderlik.....	20

2.3.7.	Personel Güçlendirici Liderlik.....	22
2.3.8.	Beş Seviyeli Liderlik.....	24
2.4.	Otantik Liderlik.....	26
2.4.1.	Kavramsal Açıdan Otantiklik.....	26
2.4.2.	Otantik Liderlik.....	29
2.4.3.	Otantik Liderlik Yaklaşımları.....	30
2.4.3.1.	Otantik Liderlikte R. Terry Yaklaşımı.....	31
2.4.3.2.	Otantik Liderlikte George Yaklaşımı.....	32
2.4.3.3.	Otantik Liderliği İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar.....	34
2.4.4.	Otantik Liderliği Meydana Getiren Bileşenler.....	37
2.4.4.1.	İlişkilerde Şeffaflık.....	38
2.4.4.2.	Öz Farkındalık.....	38
2.4.4.3.	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı.....	40
2.4.4.4.	Bilgiyi Dengeli İşleme.....	41
2.4.5.	Otantik Liderin ve İzleyenlerin Esen Oluşu (Well-being).....	41
2.4.6.	Otantik Liderlik ve Çalışan Üzerine Etkisi.....	43
2.5.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	46
2.5.1.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı, kapsamı.....	49
2.5.2.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler.....	51
2.5.3.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel ve Kuramsal Gelişimi.....	53
2.5.4.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Bileşenleri (Boyutları).....	54
2.5.4.1.	Özgecilik (Diğergamlık).....	57
2.5.4.2.	Vicdanlılık (Bilinçlilik).....	58
2.5.4.3.	Nezaket.....	59
2.5.4.4.	Centilmenlik (Sportmenlik).....	59
2.5.4.5.	Sivil Erdem (Örgütsel Erdem).....	60
2.5.5.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzer Nitelikte Olan Diğer Davranışlar.....	61
2.5.5.1	Örgütsel Spontanelik (Örgütsel Kendiliğindenlik).....	61

2.5.5.2.	Psikolojik Kontratlar (Sözleşmeler)	61
2.5.5.3.	Rol Davranışları.....	62
2.5.5.4.	Pozitif Örgütsel Davranışlar.....	63
2.5.5.5.	Bağlamsal Performans.....	65
2.5.5.6.	Prososyal Hizmet Davranışları.....	66
2.5.6.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	67
2.5.7	Eğitim Örgütünde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yansımaları.....	69
2.5.8	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Okullar İçin Önemi	72
2.5.9.	Otantik Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık	74
2.6.	İlgili Araştırmalar.....	77
2.6.1.	Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	78
2.6.2.	Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	85
3.	YÖNTEM.....	90
3.1.	Araştırmanın Deseni.....	90
3.2.	Araştırmanın Evren Ve Örneklemi	90
3.3.	Ölçeğin Uygulanması Ve Verilerin Toplanması	92
3.4.	Veri Toplama Aracı.....	92
3.5.	Verilerin Analizi.....	94
4.	BULGULAR.....	97
4.1.	Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	97
4.2.	Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	99
4.2.1.	Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Ortalama Puanlarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	99
4.2.2.	Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Ortalama Puanlarının Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	100
4.2.3.	Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Ortalama Puanlarının Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular.....	101

4.2.4.	Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Ortalama Puanlarının Meslekteki Çalışma Yılı/Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular.....	102
4.2.5.	Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Ortalama Puanlarının Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular.....	103
4.2.6.	Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Ortalama Puanlarının Çalışanların Görev/Unvan Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular.....	104
4.2.7	Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Ortalama Puanlarının Çalışanların Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular	105
4.2.8	Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Ortalama Puanlarının Çalışılan Kurumun Bağlı Bulunduğu Merkezi İlçe Değişkenine İlişkin Bulgular.....	106
4.3.	Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri İle Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasında İlişkiye Dair Bulgular..	108
4.3.1	Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri İle Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasında İlişki.....	108
4.3.2	Otantik Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Bulgular.....	109
4.3.3	Otantik Liderlik Özelliklerinin Alt Boyutları İle Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Bulgular.....	110
4.4	“Çalışanların görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özellikleri, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” alt problemine ilişkin ulaşılan bulgular.....	111
4.4.1	Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Otantik Liderlik Özellikleri,	

	Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Anlamli Bir Yordayıcısı Mıdır?.....	111
4.4.2	Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özelliklerinin Alt Boyutları, Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Anlamli Bir Yordayıcısı Mıdır?.....	112
4.5	“Okul Çalışanlarının Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeyi Nedir? ” alt problemine ilişkin ulaşılan bulgular.....	114
4.6	Otantik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	115
4.7	Okul Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeyi Nedir?.....	116
4.8	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular..	118
5.	TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	119
5.1	Tartışma ve Sonuç	119
5.2	Öneriler.....	129
	KAYNAKLAR.....	131
	EKLER.....	155
	ÖZGEÇMİŞ.....	175

TABLOLAR

Tablo 2.1	Kendi Kendine (Öz) liderliğin uygulama öncesi ve sonrası.....	17
Tablo 2.2	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenleri	52
Tablo 3.1	Örnekleme Giren Çalışan Sayıları.....	91
Tablo 4.1	Araştırmaya katılan katılımcıların demografik değişkenlere göre kategorik dağılımları.....	97
Tablo 4.2.	Katılımcıların “Otantik Liderlik Ölçeği” ile “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre yapılan bağımsız grup t testi sonuçları.....	99
Tablo 4.3	“Otantik Liderlik Ölçeği” ile “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” puanları Yaş değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.....	100
Tablo 4.4.	“Otantik Liderlik Ölçeği” ile “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” puanlarının medeni durum değişkenine göre yapılan bağımsız grup t testi sonuçları.....	101
Tablo 4.5.	“Otantik Liderlik Ölçeği” ile “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” puanlarının meslekteki çalışma yılı/kıdem değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.....	102
Tablo 4.6.	“Otantik Liderlik Ölçeği” ile “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” puanlarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları	103
Tablo 4.7.	“Otantik Liderlik Ölçeği” ile “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” puanlarının görev/unvan durumu değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.....	104
Tablo 4.8.	“Otantik Liderlik Ölçeği” ile “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.....	105
Tablo 4.9.	“Otantik Liderlik Ölçeği” ile “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” puanlarının merkez ilçe değişkenine göre yapılan tek yönlü	

	varyans analizi (ANOVA) sonuçları.....	106
Tablo 4.10.	Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişkiye ait korelasyon analiz sonuçları.....	108
Tablo 4.11.	Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon analiz sonuçları.....	109
Tablo 4.12.	Okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye ait korelasyon değerleri.....	110
Tablo 4.13.	Çalışların görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları.....	111
Tablo 4.14.	Otantik liderlik özelliklerinin alt boyutlarının çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının anlamlı yordacılığına dair Standart Çoklu Regresyon Analizi sonuçları.....	113
Tablo 4.15.	Katılımcıların “Otantik Liderlik Ölçeği” algılarına ilişkin madde boyutunda betimsel istatistikleri.....	114
Tablo 4.16.	Otantik liderlik alt boyutlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri.....	115
Tablo 4.17.	Katılımcıların “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği”ne verdikleri cevapların madde boyutunda betimsel istatistikleri.....	116
Tablo 4.18.	Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarına ilişkin cevapların ortalama değerleri.....	117

ŞEKİLLER

Şekil 2.1.	Beş Seviyeli Liderlik Hiyerarşik Gelişim.....	25
Şekil 2.2.	Otantik Liderin İcraat Çarkı.....	31
Şekil 2.3.	Otantik Liderliğin, Liderin ve İzleyicilerin Esen Oluşlarına Etkileri.....	43
Şekil 2.4.	Takipçilerin tutum ve davranışları ile otantik liderlik ilişkisinin araştırma deseni.....	44
Şekil 2.4.	Otantik Liderlerin Çalışanlarını Etkileme Süreci	76



KISALTMALAR

OL	: Otantik Liderlik
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
diğ.	: Diğerleri
Çev	:Çeviren
vb	:Ve benzeri
vd	:Ve diğ.
Ed	:Editör
N	: Eleman Sayısı
f:	:Frekans
%	:Yüzde
Sd	:Serbestlik Derecesi
\bar{X}	: Aritmetik ortalama puanları
P	: Anlamlılık düzeyi
r	: Korelasyon katsayısı
Sd	: Serbestlik Derecesi
ss	: Standart sapma
t	: t Değeri (t-Testi için)
β	: Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısı
F	:Varyans Analizi (Anova, Analysis Of Variance)
SPSS	:Statistical Package for the Social Sciences
M.E.B	:Milli Eğitim Bakanlığı
MEBBİS	:Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri
MEİS	: Milli Eğitim Bakanlığı Elektronik Eğitim İstatistikleri Modülü

TANIMLAR

Okul Yöneticisi:	MEB merkez ve taşra teşkilâtı ile her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında yönetim görevi alan Müdür, Müdür Baş Yardımcısı ve Müdür Yardımcısı.
Örgüt:	En az iki kişinin ortak amaçlar doğrultusunda çabalarının eş güdümlendiği sosyal bir sistemdir (Aydın, 2015).
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD):	Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışlarıdır (İşbaşı, 2000).
Liderlik:	Liderlik kavramının kökeni İngilizcedir. “Lead” fiili olan kavram, yön göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmak anlamına gelmektedir. “Leader” ise rehber, kılavuz, önder, lider anlamına gelmektedir. Türkçe dilindeki karşılığı önderlik kelimesi olarak

belirlenmiş olmasına rağmen literatürde liderlik kelimesi daha yaygın olarak kullanılmaktadır (Eraslan, 2004).

Otantik Liderlik:

Otantik kelimesi, İngilizce “authentic” kelimesinden gelmektedir. İngilizce-Türkçe sözlüklerde gerçek, hakiki, doğru, orijinal, içten, samimi, gibi anlamlara gelmektedir. Liderlik açısından, bu kavramın doğru, içten, samimi ve gerçek anlamları çerçevesinde düşünülmesi gerekmektedir (Turhan, 2007).

Okul Çalışanları:

Okul içinde görev yapan eğitici ve eğitici olmayan tüm okul personeli.

GİRİŞ

1.1 Problem Durumu

Toplumun gereksinim duyduğu “nitelikli insan gücünü” ve idealize ettiği “iyi insanı” yetiştirme görevini üstlenen okullar diğer örgüt yapıları gibi kendi varlıklarını idame etmenin bir gereği olarak kendisine verilen misyonu gerçekleştirmek üzere büyük çaba sarf etmek zorundadırlar. Nitekim okul ve toplum birbirlerine yansıyan iki ayna gibidir. Toplumda okul örgütlerinin verimli ve başarılı olabilmesi etkili okul olmasına yani okulun toplumsal amaçları gerçekleştirme derecesine bağlıdır (Yiğit ve Bayraktar, 2006).

Küreselleşen bir dünyada, her geçen gün toplumda değişen ve gelişen teknolojik ve felsefi yapılanmalar, her ne kadar eğitimde ortaya çıkan sorunları çözebilecek imkân ve kolaylıkları sağlasa da kültürler arası çeşitliliğin artması, toplumsal ve ekonomik krizler, iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim, sosyal ağların gelişmesi, uluslar arası eğitimin kalitesinin standardize etme çabaları, okullardan beklentilerin değişmesine ve okullara daha fazla rol yüklenmesine yol açmıştır. Bu kritik süreç okulların toplum için taşıdığı anlamları ve gerçekleştirmeleri gereken amaçları da karmaşık hale getirmiştir.

Araştırmalar, etkili okulların geliştirilmesinde okul yöneticilerinin ve çalışanların önemli rolünün olduğu, özellikle yöneticilerin etkili okulu yaratma, yönetme ve sürdürmede, bir lider olarak önemli bir fonksiyonu olduğunu göstermiştir (Çelik,2013; Döş,2012; Aydoğan ve Helvacı, 2011; Çetin, 2011; Terzi ve Kurt,2005).

Zaman içinde diğer örgüt yapıları gibi okul örgütlerinde de artık, mevcut statükoyu koruyan kollayan bürokratik ve otokratik liderler, yerlerini bireye odaklanan, çalışanları etkileyebilme becerisine sahip, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan insan ve madde kaynaklarını en etkili biçimde kullanacak, kriz durumlarında bile sorumlu olarak kendini gören, başkalarını taklit etmeyen, kendine has yöntemleri ile ekibini motive etmeyi bilen, makam koltuklarının vermiş olduğu kurumsal gücünü kullanmayıp kendine has özellikleri ile çalışanlarını eşgüdümleyen, klavuzluk eden, hiç bir şeyi ekibinden gizlemeden, etkin

iletişimle dürüstçe çalışanlarıyla etkileşimde bulunan, kendini ve var olan durumu şeffaf bir şekilde anlatarak öğretmen ve eğitici personel dışındaki diğer çalışanların güven ve bağlılıklarını ateşleyen okul yöneticilerine bırakacaktır.

Tüm paydaşlarının değişen ihtiyaçlarına ve beklentilerine karşılık verebilen ve onlara esenlik sağlayan okul yöneticileri, okul örgütünün verimliliğini ve tüm çalışanların performansını artırarak okulun etkinliğine önemli katkılar sunacaktır. Özellikle okuldaki eğitici personelin yapacaklarının yönlendirilmesi açısından okul yöneticisinin liderlik davranışları eğitimin kalitesi ve geleceği için önemlidir. Okul yöneticisinin bu liderlik gücü ile öğretmenlerin iş doyumunu ve performansı arasında yakın bir ilişki vardır (Çelik, 2013).

Diğer taraftan okullarda, yönetici, öğretmen ve diğer çalışanların yalnızca kendilerine verilen işleri değil o işlerin üstünde, rol üstü birtakım ihtiyaç duyulan işlerde de kendilerine söylenilmeden gönülden sorumluluk almaları gerekmektedir. Bu çerçevede toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünün yetiştirildiği eğitim kurumlarında, çalışanların performanslarının daha yüksek olması ve eğitimdeki kalitenin artırılmasında örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının uygulanması önemli bir yer tutar.

Okul çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerinin eğitim sürecinin içerisinde bulunan ve okulların en önemli paydaşları olan öğrencileri de olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir. Okul örgütünde tüm çalışanların, öğrencilerin iyi birer insan, iyi bir yurttaş ve iyi bir meslek erbabı olarak yetiştirilmesi doğrultusunda öğrencilere örnek teşkil edecek biçimde örgütsel vatandaşlık davranışlarını okulda göstermeleri, kendilerinin örgütün amaçlarını gerçekleştirme düzeyini artıracığı hem de işten tatmin olma ve örgüte bağlı olma düzeylerini önemli bir ölçüde değiştireceği düşünülmektedir. Diğer yandan çağdaş eğitim örgütlerinde öğrencilerin okullarından memnun olmaları, okullarını sevmeleri ve orada mutlu olmaları, öğrencilerde davranış değişikliği gerçekleştirme hedefleyen eğitim örgütlerinin önemseydiği önemli konular arasındadır. Bu açıdan bakıldığında öğrencilerin mutlu olabilecekleri okulların oluşturulması ve yapılandırılmasında da okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları pozitif liderlik

özellikleri ve çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının büyük yeri ve önemi olduğu düşünülmektedir (Döş,2013).

Yöneticilerine liderlik rolleri ile ilgili kendilerine farklı bir bakış açısı sunan, pozitif liderliğin farklı modellerinden bir olan “Otantik Liderlik” ve çalışanların kendi formal iş tanımlarında yer almayan ama örgütün bekası ve verimi için önemli olan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları”, okul örgütü bağlamında neden-sonuç ilişkisi içinde analiz edilmesi gereken önemli başlıklardır.

Otantiklik, bir kişinin hem kişisel tecrübeleri (değerlerinin, düşüncelerinin, tutku ve inançlarının) hem de davranışlarının gerçek anlamda ne düşünüyor ve neye inanıyorsa ona göre ifade edilmesidir. Otantik lider ise; kendini bilen ve kendisi için ihtiyaç duyulan ne ise onu yapan, kendine has etik, inanç ve değer yargıları olup bunu farkındalığı ile davranan, davranışlarında ve tutumlarında şeffaf ve tutarlı olan, güvenilir, iyimser ve pozitif düşünme gibi özelliklere sahip kişilerdir (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005).

Otantik liderlik, son on yıldan bu yana araştırmacılarca üzerinde çalışılarak yükselen ve büyüyen “liderlik” yapıtının ortaya çıkan yeni temel sütunlarından biri olmuştur. Diğer örgütler gibi eğitim örgütleri de her geçen gün çalkantılı, yeni ve dinamik olarak değişen çalışma şartlarıyla ile başa çıkma sürecinde, okulda eğitici veya eğitici olmayan çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmaya ve iş tanımını dışında rol üstü bazı örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerini teşvik edecek, fark yaratacak otantik liderlere ihtiyaç duymaktadırlar (Müceldili, Turan ve Erdil, 2013).

Bugün değişime karşı uyum ve yenileşmenin olmadığı, katılımcılığın hâkim olmadığı bir okul ikliminde yönetim ve liderlik neredeyse mümkün değildir. Bugünün okul liderliği, okul örgütünü ve çalışanlarını çağın hızlı değişimlerine karşı yapılandırabilecek, İnsiyatif alabilen, yenileştirme yeteneğine sahip, fark yaratabilen, çalışanların okulun karar süreçlerine katılmaya, kendi iş tarifini kendi yapmaya ve eğitim yönetiminde kendilerini ve öğrencilerini ilgilendiren her konuda söz sahibi olmaya teşvik eden pozitif liderleri gerekli kılmaktadır. Bu süreç artık eğitim örgütlerindeki eski yönetim ve liderlik anlayışlarının değiştirerek yerine bu zamanın ruhuna özgü “Otantik (Özgün) liderlik” anlayışının geçmesine yol açmaktadır.

Okulda öğretmenler dışındaki, sekreterler, memurlar, mutfak görevlileri, temizlik, bakım ve güvenlik elemanı gibi okulda görev yapan eğitici olmayan personelin, okul içindeki tutum, tavır ve davranışları, öğrencilere iyi bir rol model olmanın yanında okul içi ahenk ve esen bir iklimin oluşmasına, kişi kaynaklı krizlerin azalmasına yol açabilecektir. Bu yüzden okul yönetiminin sergileyeceği liderlik özelliği, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerine teşvik edeceği düşünülmektedir (Aydın,2014;Döş,2012).

Diğer taraftan öğretmen ve diğer personelin, okulun performansını ve eğitim öğretimin amaçlarını gerçekleştirme düzeyini yüksek ve olumlu oranda etkileyebileceği öngörülen örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemelerinin kişilerarası etkili iletişim becerileri gelişmiş, kendini bilen, toplumsal değerleri özümseyen, etik ilkeler sergileyen otantik (özgün) liderlik özellikleri sergileyen yöneticilerin davranışları ile çok yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir.

1.2 Araştırmanın Problem Cümlesi

“Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında ilişki var mıdır?” sorusu bu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

Araştırmanın cevap bulmayı amaçladığı alt problemler ise şunlardır;

1.2.1 Araştırmanın alt problemleri;

1. Çalışanların, okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini algulamaları, cinsiyet, yaş, medeni durum, meslekteki çalışma yılı, kurumdaki çalışma yılı, kurumdaki görevi, öğrenim durumu ve bağlı bulunduğu merkezi ilçeye göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
2. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri ile cinsiyet, yaş, medeni durum, meslekteki çalışma yılı, kurumdaki çalışma yılı, kurumdaki

görevi, öğrenim durumu ve bağlı bulunduğu merkezi ilçeye göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?

3. Çalışların görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özellikleri ile çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkinin düzeyi ve yönü nedir?
4. Çalışanların görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik becerileri, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
5. Okul çalışanlarının algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik düzeyi nedir?
6. Okul çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyi nedir?

1.3 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile öğretmen ve diğer çalışanların sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin ortaya koymaktır. Ayrıca araştırmada okul yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları çeşitli demografik değişkenlere göre incelenerek, bu değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilecektir.

1.4 Araştırmanın Önemi

Okul örgütünde liderliğin önemi inkâr edilemez. Okul liderliği, okul örgütlerinin oluşturulmasına, geliştirilmesine ve özellikle etkililiğine büyük ölçüde katkı sağlayan önemli bir faktördür. Ayrıca okulun etkililiği ve verimliliği açısından okul yöneticilerinin, davranış ve tutumlarının, sergilemiş oldukları liderlik özelliklerinin, çalışanlarının performans ve tutumlarını önemli ölçüde etkilediği bilinmektedir. Okul örgütleri her geçen gün, hem pozitivist paradigmanın etkisinden hem de klasik liderlik anlayışlarından hızla uzaklaşmakta ve yeniden yapılanmalar içerisine girmektedir. Bu süreçte “örgütsel verimlilik noktasında

yönetenlerin sahip olması gereken en ideal liderlik profili nedir?” sorusuna diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütleri de cevap aramaktadır.

Bu çalışmada, ilkokullarda görev yapan yöneticilerin sergilemiş oldukları otantik liderlik özellikleri, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyi ve bu düzeyin ilgili liderlik türü ile olan ilişkisi incelenerek, günümüzün değişen ihtiyaçlarına ve yaşanan hızlı dönüşümlere cevap verme sorumluluğuyla karşı karşıya olan diğer örgütler gibi okul örgütleri ve bu sorumluluğun karşılanmasında kilit rol oynayan okul yöneticileri farklı bir perspektiften ele alınması sağlanacaktır.

Bu araştırma yöneticisi oldukları eğitim örgütlerinin daha da işlevsel hale gelmesi noktasında, sergiledikleri liderlik davranışlarıyla okul yöneticilerine yeni bir bakış açısı sunarak, otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında okul örgütü açısından yeni araştırma verilerine ulaşılması noktasında önem taşımaktadır.

Ulusal ve uluslararası literatürde otantik liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık davranışını farklı değişkenler ile ele alan ampirik çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Fakat eğitim örgütlerinde, okul yöneticilerinin otantik liderlik tarzı ile çalışanların sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi doğrudan sorgulayan çalışmalar sınırlıdır. Bu doğrultuda, çalışmanın otantik liderlik tarzının, eğitim örgütlerinde oldukça önem taşıyan örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin incelenerek ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma aynı zamanda okul yöneticilerine dönük düzenlenecek hizmet içi eğitimlerde liderlik stillerine dair yeni bakış açıları sunan çalışmalarda veri olarak kullanılabilir.

Ayrıca bu araştırma sonuçlarının bu alanda çalışma yapacak diğer araştırmacılara yarar sağlayacağı ve yeni tartışma olanakları oluşturacağı, yöneticisi oldukları eğitim örgütlerinin daha da işlevsel hale gelmesi noktasında, sergiledikleri liderlik etkinliklerinin önemi ortada olan okul yöneticilerine otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında yeni bakış açısı sunma adına önem taşımaktadır.

1.5 Sayıtlar

Araştırmaya katılan okul çalışanlarının ölçek sorularına doğru ve gerçekçi yanıt verdikleri varsayılmıştır.

1.6 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, 2014–2015 ğretim yılında Adana ili sınırları içindeki beş merkezi ilçede bulunan ilkokullar ve bu okullarda yöneticiler dışında çalışan ğretmen ve diğer çalışanların görüşleri ile sınırlıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 Lider ve Liderlik Kavramı

“Lider” ve “Liderlik” kavramları tarihsel geçmişinde her zaman toplumsal felsefede ve siyasette yer bulmuştur. Farklı kişiler için “lider” farklı anlama gelebilir. Bazen bu sanat, bilim, iş yada spor dallarında başarının simgesi, eşsiz kapasitesi ve yetenekleri bakımından başlı başına bir fenomen olan bir kişi, olabilir. Bir kamu kurum ve kuruluşun başındaki bir kişi “lider” olabileceği gibi kendine has belli şekilsel eylemleri, bulunan diğer insanları etkileyen bir kişinin de “lider” olarak algılanması olağandır (Şerif ve Carolyn Şerif, 1996).

Bir örgüt yapısında lider fikir ve faaliyetleri başlatan aktördür. Sahip olduğu karakteristik etkileme özelliği ile örgüt üyelerinin davranışlarını değiştirmede güçlü bir dönüştürücüdür (Arkonaç,1998).

Sosyal yaşamdaki gerçek liderleri anlamayı amaçlayan liderlik araştırmalarının özellikle liderliğin diğer insanlara ilişkisel olarak meydana geldiği üzerine odaklanmaktadır. Gurup yapısının önemli bir parçası olan liderin rol tanımını, gurubun diğer üyeleri ile karşılıklı ilişkileri ve beklentileri ile yaratır. Sonuç olarak gurubun etkinlikleri ve değerleri ile ilgili çeşitli yetenek, beceri yada kişisel özelliklerin en az birinde diğer gurup üyelerinden üstün olan kişiyi “lider” olarak tarif edebiliriz (Şerif ve Carolyn Şerif, 1996).

İnsanlarda var olan potansiyellerini ortaya çıkaran onları motive eden en önemli unsur olan liderlik, insanlarla bir arada bir şeyler yapmayı içeren ilişkisel bir kavramdır. Hiyerarşik değildir. Resmi bir kurum ya da otorite insanları başkalarına lider yapamaz (Bakan, 2013).

Liderlik hakkında standart bir tanım şimdiye kadar yapılmamış ama her araştırmacı kendi çalışma alanı ile ilgili olarak, kendi perspektifinden geliştirmiş olduğu liderlik anlayışı ile araştırmasının olgusal çerçevesini çizmiştir. Özellikle liderlik konusunda yapılan her yeni çalışma, lider ve liderlik kavramlarına yeni tanımlarla karşılaşılmasına beraberinde yeni boyutlar ve yeni yaklaşımlar getirilmesine yol açmıştır.

Türk Dil Kurumunun güncel sözlüğü liderlik kelimesini; “liderin görevi” ve “önderlik”, lideri ise “önder, şef” ve “Bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevlendirilen kişi” şeklinde ifade etmiştir (T.D.K. Güncel Türkçe Sözlük, 2015).

Liderlik konusunda şimdiye kadar yapılan tanımlardan bir sentez yapılırsa, bir grubun üyelerini bir çok amaç etrafında toplayabilme, bu amaçları başarmak için onları harekete geçirme bilgi ve kabiliyetlerin bir toplamı olarak liderliğin tanımı yapılabilir (Eren, 2013).

“Liderlik sosyal, psikolojik ve siyasal boyutları olan bir kavramdır. Liderlik, genel bir ifadeyle bir kişinin bir başkası üzerinde sahip olduğu etkileme gücünü veya daha yaygın olarak bir ya da birkaç kişinin geniş kitleleri etkilemesini anlatmaktadır” (Ulukan,2006;40).

Koçel, (2003) liderliği; örgüt üyelerini belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere belirli koşullar altında bir etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tarif etmektedir.

Liderliği bir süreç olarak ele alarak, liderliği ortak hedefler belirleme ve onlara ulaşma yönünde grup üyelerinin koordinasyonunu sağlayarak faaliyetlerini her hangi zorlayıcı bir güç kullanmadan etkileme süreci olarak özetleyen Stodgill (1974)'in yapmış olduğu tanım, liderlik konusunda en yaygın ve kabul gören tanımdır (Ürü Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat, 2013).

Örgütsel davranış, işletme ve yönetim alan yazında yapılan çalışmalara göz atıldığında “lider ve liderlik” kavramları hala popülerliğini devam ettirmektedir. Eğitim alanında popüler olan liderlik tanımları, eğitimsel kriterler, eğitim yönetimine ilişkin baskın düşüncelere rağmen, okul yöneticisinin okul topluluğuna hizmet etme sürecindeki dönüşümsel liderlik davranışları, öğrenen örgüt olarak okul kurumuna “liderlik” yapması, öğrenmeyi yöneten lider olarak öğrenen örgüt lideri rolünü sergilemesi gibi geniş bir çerçevede sunulmaktadır (Çelik,2013; Töremen, 2001).

Okul veya okul topluluğunun genel başarısı için kaliteli bir eğitimsel liderliğin önemi tartışılmazdır.

2.2 Liderlik Bağlamında Yönetici Davranışları

Lider ve yönetici kavramları birbirine kavramsal açıdan yakınlık arzetiese de aralarında nüans farkları bulunan kavramlardır. Temelde yönetici ve lider aslında örgütte bir etkileme özelliği taşıma ve insanları belli bir yere/hedefe yönlendirme işi görme olarak benzer biçimde referans geliştirmek üzere birbirinden farklı dahi olsa amaca hizmet noktasında çeşitli güç kaynaklarından yararlanırlar. Yönetim, genelde etkilemede biçimsel güç odaklı hedefe yürürken, liderlik sosyal etkilemenin farkında bir etkileme rolü sergileyerek. kendine has özelliklerinden gelen gücü kullanır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013).

Lider örgütünün bekası için ve hedeflerin kısa vadede gerçekleştirilmesi için bir ön görülü plan ortaya koymalı ve bu planların hayata geçirilmesi için liderlik rollerinin yanında yönetici davranışlarını da kullanmalıdır (Bursalıoğlu, 2012).

Liderler her ne kadar yöneticileri sahip olduğu mevki ve kanuni güçlere haiz olmasa da bir yönetici liderlik vasıflarıyla vasıflanmayı kendine ideal etmelidir. Yönetim, mantık etkileşimci, akılcı, finansal analitik ve nicel konularda uzmanlık gerektirirken, liderlik, lider ile izleyicilerin arasında duygu etkileşimli bir bağ yarattığından karşılıklı etkileşimi de içinde barındırır. Bu anlamda yönetim işi daha idari iken, liderlik daha insani bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Özkan,2011).

Liderlik ve yöneticilik davranışları, aynı şey olmadığı gibi bir örgütte birbirinden ayrıldığında sorun çözmek yerine belki daha büyük sorunlara yol açabilecek bir risk taşıyan, zorunlu olarak birbirine bağlı ve birbirini tamamlayıcı ve kol kola yürütülmesi gereken özellikler taşır.

Liderler ve yöneticiler arasındaki farklılıkların kaynağı, sahip oldukları düşünce temelini oluşturan felsefedir (Rowe, 2001). Liderlik davranışları ile yöneticilik davranışları arasında birçok farklılık listelenebilir.

Her insan hem yöneticilikte hem de liderlikte bir numara olamaz. Bazı insanların yöneticilik kapasitesi dört dörtlükken, güçlü bir lider olma potansiyeli taşımayabilirler. Bazı insanların çok güçlü liderlik kapasiteleri vardır ama nedense güçlü bir yöneticilik sergilemeyebilirler. Bu yüzden güncel liderlik yaklaşımları,

karmaşa ve kaosun yaygın olduğu bu yeni çağda, güçlü örgütlerin ancak bir insanın aynı anda hem yöneticilik hem de liderlik yapamayacağına ayırında olacak şekilde, üst düzeye getirilecek kişileri her iki özelliği sağlayacak programlı bir biçimde eğitmekle işe koyulması gerektiğini vurgular. Zira yöneticilik kaosla başa çıkmak üzere düzen ve öngörülebilirlik sağlarken, liderlik değişimle başa çıkmak üzere öğrenmeyi ve harekete geçmeyi esas alır. Bu yüzden yöneticilik iyi bir bütçelemeyi ve de uygulanabilir stratejik bir planlamayı gerektirirken, liderlik; yön belirlemektir. Liderlik yöneticilik ile kurulan ekip ve organizasyonu hizaya sokmayı gerektirir. Yöneticilikte kontrol ve problem çözme ağır basarken liderlikte motivasyon daha çok öne çıkmaktadır (Kotter, 2001).

Yönetici salt yönetir ama lider inovatiktir (yenilikçidir). Yönetici pozisyonu kopyacıdır, lider sahibidir, orjinaldir. Yönetici statükoyu kabul eden ve koruyandır ama lider statükoya meydan okuyan, gelişen, geliştiren ve değiştirendir. Yönetici sistemi ve yapıyı kendine odak kılmışken, liderin odağında insan vardır. Yönetici dayanağı kontrol ve kumanda etmektir fakat lider güvenin ilham kaynağıdır. Yöneticinin görüşü kısa menzillidir; liderin ise uzun menzilli bir bakış açısı vardır. Yönetici “nasıl, ne zaman” sorularını sorarken lider “ne, niçin” sorularını sorar. Yöneticinin gözleri her zaman alt çizgide iken müdürün gözleri üstçizgide yani ufuklardadır. Yönetici bir kaynaktan gördüğünü taklit eder, Lider ise kaynağın ta kendisidir. Emre itaati icra eden bir iyi asker gibi yönetici doğru şeyler yaparken lider kendi kendinin efendisi olarak doğru olan neyse onu yapar (Bennis,2009;42).

Çağımızın bilgi toplumunda yöneticiler artık rol tanımlarını yenilemeleri gerekmektedir. Artık örgütlerde klasik “beyaz yakalı” veya “mavi yakalı” nitelendirilen çalışanların yanında bilim ve teknolojideki gelişimlere paralel olarak ortaya çıkan eğitim seviyesi yüksek, belirli akademik birikimi olan “Altın Yakalı İşgörenler” yani “Bilgi İşçileri” yer almıştır. Bu bilgi işçilerinin yükselişiyile birlikte, öncelikler değişmiş insanları “yönetmek” değil, artık insanlara “önderlik” etmek gerçek görev haline almıştır. Ve etkin liderlikteki amaç, örgütteki bireyin bilgisini ve kendine özgü güçlü yönlerini hedefe dönük üretken hale getirmek olmalıdır. Yöneticiler bu bilgi işçilerinin ihtiyaç duyduğu iş tanımlamalarını yapmanın yanında onları örgütlemeyi, sadece verimliliği maksimize etmek amaçlı değil, onların becerilerini de beslemeyi iyi bilmelidir. Çünkü onlara ilham vererek, teşvik ederek

yeteneklerini geliştirmeyi ve sonuç almayı ancak liderlik gücünden yararlanarak başarabileceklerdir (Koçak ve Uygun, 2011; Murray, 2010).

Sonuç olarak liderlik bağlamında yöneticinin davranışları kişiliğinin parçalarından oluşan liderlik vasıflarının esinlendirici etkisi ve kendini bilmenin yönlendirici gücüyle birleşerek mevcut olan durumu anlamlandırıp bir lokomotif gibi cesurca kendini izleyenleri etkileyerek tezahür eder. Bunun da her yöneticide tezahürü sözkonusu değildir. Ama birçok başarılı kurum başarısını yöneticilik ve liderlik yeteneklerini bir arada kullanarak davranan kişileri kendi yönetim kademelerinde çalıştırmasına borçludur.

2.3 Güncel Liderlik Yaklaşımları

Efsane Efesli filozof Heraklitos (M.Ö.533) bir nehirde iki defa yıkanamazsın sözüyle, değişmezliğin kaçınılmaz olduğunu, evrenin sürekli bir akış, bir değişim içinde olduğunu söylediğinde sözkonusu nehrin sesi şimdiki gibi gür çıkıyor muydu bilinmez ama şimdi çağılayan gibi meydan okuyan bu nehrin akışında var olma savaşı veren insanlar gibi örgütler de bu değişimin kendilerine bu meydan okumalarına karşı nasıl kendilerini uyarlayabilecekleri konusunda eğitimdikleri sürece kendine has yok olma riskiyle karşı karşıya kalacakları kaçınılmazdır.

Küreselleşme olgusu işin niteliğini ve koşullarını, işletmelerdeki liderlik anlayışını kapsamlı bir dönüşüme sokmuştur. Seksenli yıllardan günümüze kadar liderlik konusuyla ilgili birçok kitap basılmış ve araştırmacılarca türlü yaklaşımlar geliştirilmiştir. O dönemlerde “tercih edilen özelliklere sahip büyük adamların, organizasyonun veya grubun amaçlarına ulaştırmak için izleyicilerini etkileyerek, istediklerini yaptırması ve mükemmele ulaşması” liderlik konusu ve tanımı olarak görülmüştür (Tabak, Yalçınkaya ve Erkuş, 2007).

Günümüzde araştırmalarınca her ne kadar farklı liderlik tanımı yapılsa da bu dönemin liderlik kuramlarının liderlik ile ilgili işaret edilen ortak özelliği, sonradan tecrübeyle veya öğrenmeyle kanıtlanan, izleyenleri etkileyebilme beceri ve özelliklere sahip kişi fikridir (Tabak ve diğ., 2007;49).

Modern liderlik yaklaşımlarında liderlerin, karizmatiklik, alanında değişim ve yaratıcılığı tetikleyen, kültürel değişimi ve dönüşümü sağlayan, vizyoner ve kuantum düşüncesiyle üreten ve ürettiğini yaşayan ve yaşatan, dinamik belirsizlik ortamlarında başarılı olma gibi özellikleri ile ön plana çıktığı görülmektedir (Tabak ve diğ., 2007).

Küreselleşen bir dünyada, her geçen gün toplumda değişen dinamik yapılar ve gelişen teknolojik ve felefi yapılanmalar, iletişim teknolojilerinde hızlı değişimler, sosyal ağların gelişmesi, uluslar arası eğitimin kalitesinin standartize etme çabaları, değişen yaşam standartları, artık eğitim liderliği konusunda yeni yaklaşımların ortaya konulmasını ve geleceğin okul liderlerinin yetiştirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu değişim rüzgarında örgütlerin etkilenmemesi mümkün olmadığı gibi yoğun bir belirsizlik yaşaması, geleceği kestirme kaygısı taşımaları ve beraberinde rekabet çabalarını taşımaları olağandır. Nitekim örgüt üyeleri artık bu hızlı değişim sürecinde kendilerine önder olacak, güvende hissettirecek, söz ve davranışları ile teskin edebilecek, rehberlik edecek ve diğer örgütlerle kıyaslandığında kendilerini hakiki manada temsil edebilecek, gururlandıracak, sahici, ahlaki ve değer temelli davranışları daha çok sergileyen liderleri seçme tercihi içine girmiştir. Ayrıca çalışanlar kendilerini lider olarak sunan ve şans verilen liderler üzerinde bir baskı yaratarak bu beklentilerini karşılamayan bir lideri kolaylıkla devre dışı da bırakacak performans değerlendirme mekanizmalarını da yaratmışlardır.

Araştırmanın bu kısmında çalışmanın ana konusu olan modern liderlik yaklaşımlarından otantik liderlik yaklaşımına temel oluşturan ve hala güncelliğini muhafaza eden çağdaş-modern liderlik yaklaşımlarından bir kaçını ilgili bilinmesi gereken temel hususlardan bahsedilmiştir. Araştırmanın ileriki kısmında otantik liderlik ayrı bir başlık altında detaylı ele alınarak incelenecektir.

2.3.1 Paternalist (Babacan) Liderlik

“Batı’nın öncül olduğu liderlik araştırmalarının etkisiyle Batı kültürlerinde tartışılan etkili liderlik modellerini ülkesinde test etmek isteyen Silin (1976) özellikle

Tayvan’da yaptığı araştırmalarda Batıdaki liderlik modellerinden farklı sonuçlara ulaşmıştır” (Erkuş, Tabak ve Yaman,2010;82). Bu araştırmalarda geleneksel doęu kùltürünü yansıtan kendine has özellikler bulunmuştur.

Batıda geliştirilen liderlik uygulamalarının Doęu toplumunda geçerli olmaması kùltür farklılığının bir sonucudur. Yapılan araştırmalardan elde edilen kesin bulgulardan sonra bu eski fakat adlandırılmamış liderlik anlayışına paternalist (babacan) liderlik adı verilmiştir (Westwood ve Chan,1992). Paternalist (babacan) liderlik, “güçlü disiplin ile birleşen, baba gibi otoriter, yardımsever ve ahlaki bütünlük” kavramlarını içeren bir liderlik stili olarak tanımlanmıştır (Farh ve Cheng, 2000).

Bu liderlik modelinin temelinde liderin iş yerinde yarattığı aile havası ile çalışanlarına baba şefkatiyle yaklaşması, yalnızca iş ortamında değil onların özel hayatlarının her konusunda onlarla ilgilenmesi onlara yardımcı olması, kendi özel çıkarlarını bir kenara bırakıp onların menfaatine fedakarlık gösterip, onları sevmesi, koruması ve kollaması gibi özellikler vardır (Erkuş ve diğ., 2010).

Türkiye gibi, babacan liderlik tarzının etkin olduğu Çin, Japonya, Kore, Tayvan ve Hindistan başta olmak üzere Asya, Ortadoęu ve Latin Amerika gibi bazı ùlkelerde, babacanlık ilişki tarzı, yönetimde ast-üst ilişkilerine yön vermede önemli bir yer tutmaktadır (Aycan, 2006). Babacan liderlikte, bir ebeveyn gibi davranan yönetici, astlarını korumada, kollamada ve yardım etmede önemli roller üstlenerek davranır (Yan ve Hunt, 2005).

Paternalist (babacan) liderlik alanında Farh ve Cheng (2000) tarafından paternalist (babacan) liderliğin üç boyutunu öneren bir model oluşturulmuştur. Bu modelin birinci boyutunu otorite ve kontrol uygulamalarının ve astların sorgulamadan lidere itaat etmesinin gerekliliğini vurgulayan “otoriterlik boyutu”, ikincisini astlarının refahı için bireysel ilgiyi gerekli kılan, böyle bir durum karşısında astların memnun kaldığı ve bu memnuniyetlerini daha çok çalışarak ödeme gayretinde oldukoları “Yardımseverlik boyutu” ve son olarak, bireysellikten uzak ve model insan olmayı vurgulayan “Ahlaki boyutu” oluşturmaktadır (Erkuş ve diğ., 2010).

2.3.2 Etik Liderlik

Etik (Ethics), yunanca karakter anlamına gelen “ethos”, “ahlak” (morality), Latince “adet”, “gelenek” anlamına gelen “moralis” ve “terbiye-üslup” anlamına gelen “manners” kavramlarından gelmektedir. Ahlak davranışları bireysel inanç, düşünce ve ideallere göre değişkenlik gösterebilir. Diğer taraftan etik değerler ideal ve en iyi davranış ilkeleri ortaya koyarlar bu nedenle de evrensel olarak benimsenmiş ve genel olarak geçerlidirler (Celep, 2004: 85).

Batılı düşüncenin büyük geleneği oluşturan etik, antik Yunan ve Roma felsefi okullarında, özellikle de Thomas Aquinas ve Aristo gibi filozoflarınca ele alınarak sorgulanmıştır. Bu geleneğe göre insan varlığının amacı olan mutluluğa ulaşması için insanın doğasına karşılık gelen (buna doğal hukuku gözlemleyerek ulaşır) ve neden kullanıldığı bilinen normlardan oluşan temel ahlaki ilkeler kümesine göre davranması gerekir. Bu gelenekte, “ahlak yasası” ile “doğal hukuk” eş anlamlıdır. Thomas Aquinas göre; kişinin kendisinin objektif hareketleri, içten gelen motiv davranışları ve durumun özelliğine göre davranması veya hangi koşullar altında hangi hareket yapılacağını bilmesi ahlaki açıdan üç parça veya üç faktörlü hareketlerini ifade eder (Nash, 2002).

Etik liderler gerçek anlamda güven, saygı, bütünlük, dürüstlük, hakkaniyet, eşitlik, adalet ve şefkat gibi temel ilkelerle yoğrulmuş ilişkileri bilir ve bu temel ilkeleri içeren standartlara uygun hareket ettiğinde başarılı bir gelişme ve kalıcı bir sürdürülebilirlik elde edeceklerinin de farkındadırlar (Berghofer ve Schwartz,2015).

“Etik liderlerin karakteristik özelliği örgüt içinde çalışanlarını yönlendirmede belli etik standartlar geliştirerek davranması, değerlerle etik standartları birleştirip bütünleştirmesi ve bunları uygun bir şekilde uygulaması ile kendini gösterir” (Connock ve Johns; 1995: 2).

Etik liderliğin iki temel unsurundan bahsedebiliriz. Birinci temel unsur “ahlaklı insan” ikincisi ise “ahlaklı yönetici”dir. Birçok yöneticinin beyanatı, doğru işler ifa eden, dürüst kararlar veren ve başkalarına iyi davranan kişilerin etik liderlik vasfının yüksek olduğunu gösterir. Ahlaklı insan olmak, ahlaklı yönetici olmak kadar önemlidir. Ahlaklı insan olmak ahlaklı yönetici olmanın temelidir. Bir şirketin başarıya ulaşması için Liderlik bütünlüğü hayati önem taşır. Etik olmak bir başka

deyişle bütünlük, iyi ve doğru davranış ne olduğunu gösteren bir dizi ahlaki standart setinin farkında olarak toplumun ve paydaşlarının çıkarlarını da düşünerek hareket etmektir (McCann ve Holt, 2009).

Resick ve arkadaşları (2006)'nın etik liderliğin kültürler arasında gösterdiği farkları inceleyen çalışmalarının sonuçları, Batı toplumlarında karakterize edilen etik liderliğin dört boyutunun (Karakter/Dürüstlük, Fedakarlık, Toplu motivasyon, Teşvik) evrensel olarak kabul gördüğü, bu boyutların etkili bir lider olunabilmesi için sahip olunması gereken özellikler olduğu, ayrıca her boyutun toplumlar arasında farklı bir şekilde değerlendirildiği sonucunu göstermiştir.

2.3.3 Kendi Kendine (Öz) Liderlik

Çinli Filozof Lao-Tzu'nun kendi kendine liderlik felsefesini özetleyen "En iyi lider, insanların kendisinden haberi olmayan liderdir. Liderlik görevi tamamladığında ve amaç gerçekleştirildiğinde, insanlar bunu kendi kendimize yaptık diyeceklerdir." sözüdür. Kendi kendine liderlik (KKL) veya baskalarının kendi kendilerine liderlik yapmalarını sağlama amaçlı öz-liderlik olarak da adlandırılan bu liderlik yaklaşımının öncülüğünü ağırlıklı olarak Charles C. Manz ve Henry P. ve Sims, Jr. yapmaktadırlar (Çırpan,1997).

Manz (1986) tarafından öz-liderlik kavramı insanların kişisel başarıları ve organizasyonel gelişimleri için geliştirmiş oldukları zihinsel ve edimsel stratejileri uygulamaları, içsel motivasyonlarını geliştirmeleri, kendi davranışlarının bilincinde otokontrolünü yapabilmesi ve buna göre öz etkileme sürecinde kendini yönlendirerek kendini ayarlaması kendini yönetmesi etkinliklerini ifade eder (Manz, 1986).

Kendi Kendine (Öz) liderliğin uygulandığı bir örgütte çalışanlarda lidere bağımlı durumdan bağımsız duruma geçtikleri gözlenecektir. Yani, işgörenler dissal yönetime bağımlı olmaktan çıkarlar ve kendi kendilerini yönetmeye baslarlar. Bu değişimler tablo 2.1'ki şekilde gösterilmektedir (Çırpan,1997);

Tablo 2.1. Kendi Kendine (Öz) liderliğin uygulama öncesi ve sonrası (Çırpan,1997).

ESKİ DURUM / KKL ÖNCESİ	YENİ DURUM / KKLSONRASI
Dis Gözlemlerne	Kendi Kendini Gözlemlerne
Verilen Amaçlar	Kendi Kendine Belirlenen Amaçlar
Görevin Yerine Getirilmesinde Dissal Pekistirici	KKL Davranisi İçin Hem İçsel Hem De Dissal Pekistirici
Dissal Ödüle Dayalı Güdülenme	Isin Dogal Özendiricilerine Dayalı Güdülenme
Dissal Elestiri	Kendi Kendini Elestirme
Dissal Problem Çözme	Kendi Kendine Problem Çözme
Dissal Is Atamaları	Kendi Kendine Is Ataması
Dissal Planlama	Kendi Kendine Planlama
Dissal Görev Tasarımı	Kendi Kendine Görev Tasarımı
Engelleyici Düşünme	Fırsat Düşünmesi
Örgütün Vizyonuna Uyum	Belirlenmesine İsgörenin de Katkıda Bulunduğu Vizyona Bağlılık

Kendi kendine liderliği geliştirmede kullanılan iki önemli strateji vardır. Bunlardan birincisi kendi kendine amaçları belirleme, onları prova etme, isaretleri yönetme, kendi kendini gözleme ve kendi kendine ödül veya ceza uygulama şeklindeki davranış odaklı stratejiler, ikincisi ise göreve dönük dogal ödüller geliştirme ve yapıcı zihinsel kalıplar, standartlar geliştirme olarak ifade edilen biliş odaklı stratejilerdir (Çırpan,1997).

2.3.4 Örtük Liderlik

İnsan beyni bir bilgisayar gibi verileri, olayları neden sonuç ilişkisine göre kategorik olarak kodlayıp kaydeder. Kaydedilen bu verileri, bilgileri ihtiyaç durumunda bir bilgisayarın veri taraması yapması gibi bize geri getirir. İnsanoğlu yeni karşılaşılan durumlarda geçmiş verilere dayanarak kendi zihninde yeni analizler, yorumlar ve çıkarımlar yapar ve ona göre davranışlarda bulunur. Diğer kişilerce lider

olarak benimsenecek kişinin örtülü yorumlanması, öncelikle özellikleri ve davranışları itibariyle kişilerin idealize ettiği lider modeline göre yapılır. Kuram (sosyal çevre, kültür, kişisel özellikler ve deneyimlerden etkilenen) kişilerin zihinsel lider ifadesinin beklentisini karşılayan kişilerin, gerçek lider olarak görülebileceğini ve izleneceğini savunur (Tabak, Kızıloğlu, Türköz ve Polat, 2013).

Örgütte bulunan insanların, lider olarak benimsemek istediği kişiyi, gönüllülük esasına dayanarak izlemesi ile örtük liderlik ortaya çıkacaktır. Örtük Liderlik Kuramı bireylerin lidere ilişkin düşüncelerine ve zihni modellerine odaklanmaktadır. Takipçileri olmadan lider olunamayacağı ifadesi örtük liderlik teorilerinin çıkış noktasını işaret etmektedir. Örtük ifadesi ile dışa vurulmadan bellekte tutulan, zihinsel bir muhakemeye ve takipçilerin liderden beklentilerine işaret edilmektedir (Kızıloğlu, 2011).

Liderliği daha çok takipçilerin perspektifinden araştıran çalışmaların başında Eden ve Leviatan (1975) ve Rush ve diğ. (1977) nin yürüttüğü ve bir kişinin liderden beklediği davranışlara ve niteliklere dair algılarının örtülü ve folkloric olarak etkilendiğine dair liderlik teorisini ortaya koyan çalışması gelmektedir. Buna göre, birey yaşamı boyunca karşılaştığı ve etkisinde kaldığı birçok faktörün girdileriyle zihninde etkili lidere ilişkin bir model (örtük liderlik modeli) oluşturmaktadır. Genel olarak örtük liderlik, liderlik konusunda değerlendirme yapmak için Etkili/etkisiz liderler veya liderler / lider olmayanlar şeklinde kişisel yapıları kullanır (Hunt, Kimerly ve Sorenson,1990).

Örtük liderliğin altında yatan bilişsel yapıyı ifade etmek için Lord ve arkadaşları (1985, 1986) liderlik kategorizasyon teorisinden yararlanmışlardır. Buna göre kişiler, örtük liderlik çerçevesinde başkasını, özellikle zihinlerindeki geçmiş birikimleri ile tasarladıkları en iyi kişi örneği, lider prototipi modellemelerine göre “lider veya lider olmayan” şeklindeki bilişsel yansımaları ile sınıflandırma yaparak kavramsal olarak kabul veya reddederler.

2.3.5 Dönüşümcü Liderlik

“Günümüzün değişen ihtiyaçlarını artık geleneksel olarak etkileşim temelli (transaksiyonel) liderler çözemediğinden artık yerlerini yeni bir liderlik anlayışı olan dönüşümcü (transformasyonel) liderlere bırakmışlardır (Ünal,2012).

Aslında Dawston’un (1973) “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) isimli sosyolojik çalışmasında ilk defa ortaya konmuş olan Dönüşümcü liderlik kavramı daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir (Eraslan,2004). Ünlü bir siyaset bilimci de olan James Mc. Gregor Burns (1978), izleyenlerin ihtiyaçlarını önemseyen, onlarla ilgilenen, moral ve motivasyonlarını yükselterek standartların üstünde performans göstermelerine imkan sağlayan liderlik türü olarak tanımladığı dönüşümcü liderliği (Güney,2011), “Bernard Bass, takipçilerin ilgi alanlarını arttıran, örgütün misyonunun benimsenmesini sağlayan ve takipçilerini kendi çıkarlarının ötesinde grubun yararı yönünde harekete geçiren liderler olarak değerlendirmiştir” (Arslan 2009;133).

Dönüşümcü liderler, organizasyonlarındaki astlarının çabalarını somut hedefler yerine, bir vizyona yönlendirmektedirler. Dönüşümcü liderler uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler, astlarının tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkartıp, kendilerine olan güvenlerini artırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflemektedirler (Tabak, 2005).

Bass (1985) ise Burns’ün bilimsel alanda ortaya çıkardığı dönüşümcü liderlik kavramına paralel bir liderlik modeli geliştirmiştir. Bu çerçevede Bass (1985) tarafından ortaya çıkmış olan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multiple Leadership Questionnaire), daha sonra Bass ve Avolio (1992) tarafından “İdeal etki”, “ilham verici motivasyon”, “entelektüel teşvik” ve “bireysel ilgi” şeklinde dört boyutlu geliştirilerek günümüzde dönüştürücü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda da kullanılmaktadır (Sağır, 2010).

Bu ideal etki dönüştürücü liderlerin, takipçileri için rol modelleri olacak şekilde davranarak onları etkilemelerine; ilham verici motivasyon dönüştürücü liderlerin, etrafındakileri motive edecek ve onlara ilham verecek şekilde hareket

etmelerine; entelektüel teşvik dönüştürücü liderlerin, takipçilerini varsayımları sorgulayarak, problemleri yeniden tasarlayarak ve eski durumlara yeni yaklaşım tarzları getirerek yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda teşvik etmelerine; bireysel ilgi dönüştürücü liderlerin, her bir takipçinin gelişim ve başarı ihtiyaçlarına bir koç veya danışman gibi davranarak özel ilgi göstermelerine vurgu yapmaktadır (Bass, 1998).

Dönüşümcü liderlerin dönüşümü yönetme fonkyonu ldönüşümü yaratma fonksiyonu kadar önem arz eder. Dönüşüm başarılı şekilde yönetilmediyse istenen sonuç elde edilemediği gibi, yeni denemelerin de önü kesilir. Bu yüzden dönüşüme ilham veren ve hevesini yaratan lider, bunu sonuca götürececek yeteneklere de sahip olmalıdır (Özden, 2005).

Yenileşme açısından kritik bir liderlik biçimi olarak görülen dönüşümcü liderliğin uygulandığı eğitim örgütlerinde, öğretmenleri entellektüel açıdan özendirip, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşıl原因an liderin bir yönüyle ilham kaynağı olması ve karizmatik bazı davranışlar göstermesi gerekmektedir (Çelik, 2013).

2.3.6 Değer-Tabanlı Liderlik

Basit bir ifadeyle, değer tabanlı liderlik kişinin hem kendi değerlerine sadık kalarak hem de başkalarının temel değerlerini, inançlarını sarsmadan tutarlı kalarak liderlik etmesi demektir. Bu yüzden liderin her hangi bir durumdaki stratejisi, taktiği ve duruma olan yaklaşımı değişse de onun tabanında yatan değerleri, inançları ya da ilkeler hiç bir zaman değişmez. Kişisel ve örgütsel değerlerin aynı çizgide hizalanmış bir şekilde olduğu fikrine esas olan değer-tabanlı liderlikte, bir örgütün misyonu, vizyonu, strateji, performans ölçütleri, teşvik programları, prosedürleri ve değerleri, liderin sahip olduğu etik anlayışın ve değerlerin toplam bir sunumudur. Bu liderlik yaklaşımında, örgütü yönetenler ile çalışanların temel ortak prensiplerde birleştiklerini, bazı ilkelerinin örtüşüğünü varsayar.

İçinde bulunduğumuz asırda insan olmanın anlamını, temelini ve ortak paydasını oluşturan samimiyet, güven, sevgi, şefkat, cömertlik, dayanışma, hoşgörü, barış, affedicilik, dürüstlük, doğruluk, fedakarlık gibi evrensel değerler, pozitif ve insani değerlere duyulan özlem, liderlerin örgütlerinde tutarlı ve çok boyutlu bir evrensel değerler sistemini yeşertmelerini ve alçakgönüllü, dürüstçe, insani değerlere sahip çıkarak, evrensel değerleri temsil ederek, söylediklerini bizzat yaşayarak, erdemli davranarak, kurumsal değerleri yeşertmek üzere çabalama gibi değer tabanlı liderlik davranışları sergilemelerini zorunlu kılmıştır (Karakaş, 2007).

Eğitim örgütleri değer temelli liderlik uygulamalarının yoğun olarak yaşandığı birimlerdir. Okullar, gerek toplumsal yaşamın mikro düzeydeki bir örneği olarak gerekse de bireyleri yaşama hazırlayan mesleki topluluk olarak çok çeşitli değerlerin iç içe yaşandığı kurumlardır. Okul örgütünde rol oynayan her ögenin ayrı bir değer sistemine sahip olabilmesi, bu iç içe geçişliği daha karmaşık bir duruma getirmektedir. Bu perspektiften bakıldığında değer temelli liderliğin okul örgütünün her boyutunda farklı bir uygulama alanı bulacağı da söylenebilir (Baloğu, 2012;1368).

Balcı değerlere dayalı yönetimi, örgüt etkililiğini en üst düzeye çıkarmak amacıyla çalışanların ortak değerler etrafında bütünleştirilmesi, onların değer odaklı davranmalarının sağlanması olarak ifade etmektedir (Yılmaz, 2008).

Yeni değerler, okulların yapı ve işleyişini karakterize eden hiyerarşik ve bürokratik yapının yerini, daha çok yerinden yönetilen ve profesyonel kontrolün egemen olduğu bir yapıya terk etme zorunluluğunu getirmektedir. Bu yeni paradigma okulun yapısındaki “rol, ilişki ve sorumluluklarda” temel bazı değişiklikler öngörmektedir (Özden, 2005).

Çelik (1997)’e göre özgün bir yapıya sahip olan okul örgütlerinde liderlerinin değerlere dayalı yönetim uygulamaları büyük bir önem ifade eder. Bu yüzden etkin örgütler daha çok bir değer sistemine uygun olarak yönetilenlerin oluşturduğu insani topluluklardır (Baloğu, 2012).

2.3.7 Personel Güçlendirici Liderlik

Yönetim alanında, yardımlaşmayı, paylaşmayı, personel yetiştirmeyi ve bir ekip çalışmasıyla üyelerin karar verme haklarını artırma ve onları geliştirme süreci olarak güçlendirme kavramı tanımlanırken (koçel 2003), “Personel Güçlendirici Liderlik” ise yöneticilerin çalışanlarına takdir-karar verme hakkını ve yetkisini devretmesi ve gücün yeniden paylaşımını ifade etmektedir.

İlişkisel bir yapı temelli personel güçlendirici liderlik ile çalışanların kendini gerçekleştirme duyguları harekete geçirilerek daha istekli çalışmalarını sağlamak mümkündür. Personel güçlendirmeyi örgütsel düzeyde ilgi alanı haline getiren temel sebepler arasında; örgütsel ve yönetsel etkinliği sağlamanın temel unsur olması, gücün ve kontrolün izleyenlerle paylaşımının örgütsel güç ve etkinlik sağlaması, personeli güçlendirme tekniklerinin grup geliştirme ve takım oluşturmada anahtar rol oynaması sayılabilir (Conger ve Kanungo, 1988).

Bir örgütte personel güçlendirici liderlik öncelikle, yöneticilerin çalışanların yeteneklerine güven duyması ve bundan da öte çalışanların kendilerine, yeteneklerine güvenmesi ile ortaya çıkar. Güçlendirme yöneticiler ve çalışanlar arasında bir çalışma grubu kurularak hiyerarşideki yetki faaliyetlerinden öte bir birlikteliğin gerçekleştirilmesine dayanır. Başarılı bir personel güçlendirme modelinde öncelikle örgüt içinde etkin bir liderlik sistemi kurulmalı, güçlü bir çift yönlü iletişimin kurulması ve desteklenmesi sağlanmalı, yönetici ve çalışanlar arasında etkin çalışma grupları oluşturulmalıdır. Örgütün performans yönetimi ile ilgili çalışanların gözünde güvenilir bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır. Sadece gerekli kritik bilgileri içeren işleme ve ölçüm çatısı kurulmalı, Güvenilir personellerin desteği alınarak personel ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır (Darling, 1996, Çavuş ve Akgemi, 2008; Genç, 2012).

Personel güçlendirici liderlik sürecinde liderin başarısı için paylaşılan bir vizyon oluşturulmalı, personellere eğitim fırsatları tanınmalı, personel güçlendirmeyi engelleyecek kişisel, örgütsel ve yönetsel faktörler ortadan kaldırılmalı, astlar ve

üstler birbirlerine karşı açık olmalı, süreç değerlendirilmeli ve ihtiyaç duyulması halinde gerekli önlemler alınmalıdır (Baltaş, 2000).

Personel güçlendirici liderlik yaklaşımı, hem kurumun kendisine hem de kurumdaki çalışanlara birçok fayda sağlar. Kurum içinde personel kendine güvensiğinde ve kendisini güvende hissettiğinde, kurumu için daha yararlı işler yapar. Böylece güçlendirilmiş personelle çalışan kurumlarda, kurumun kendisinin kazandığı gibi çalışanları kazanacak hem de kurumun vermiş olduğu hizmetten yararlananlar da kazanacaktır (Çuhadar, 2005).

İnsan kaynaklarını güçlendirmeyi mümkün kılmanın yolu, yöneticilerin de kendilerini eğitmeleri ve geliştirmeleridir. Güçlendirme yalnızca tek yönlü, astın bir vazifesi olarak algılanmaması gerekir (Coşkun, 2002).

Akçakaya (2010), çalışmasında personel güçlendirici liderlerin yöntemlerini; yönetimde ve kararlarda aktif olarak katılım yolu ile personeli güçlendirme, örgüt ile ilgili tüm konularda çalışanların öneri ve istekleri ile kararlara dahil olma yolu ile personeli güçlendirme, çalışanların dışsal ve içsel bağlılıklarını artırma yolu ile personeli güçlendirme ve alt ve üst kademeler arası (Bürokratik kademelerin) mesafelerin azaltılması yolu ile personeli güçlendirme olarak 4 türlü sınıflandırma yapmıştır.

Çalışanların yönetime katılmaları hem verimliliği hem de çalışma performanslarını yükseltecektir. Güçlendirilmiş bir örgütte çalışanlar görev tanımlarını kendileri yapmakta ve bu görevleri gereği davranışlarını, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedirler (Doğan, 2003).

Sonuç olarak personel güçlendirici liderler ile çalışana sağlanan inisiyatifler, çalışanların örgüt menfaatine ekstra rol davranışlarını sergilemelerini kolaylaştıracaktır. Bu süreçte liderlere düşen önemli görev ise teşvik edici davranışları, güven telkin etmeleri ve çalışanları sürekli yüreklendirmeleridir.

2.3.8 Beş Seviyeli Liderlik

“From Good to Great” (İyi’den Mükemmel Olmaya Doğru) kitabının yazarı Jim Collins (2001), 1996 yılından başlamak üzere yüzlerce şirket üzerinde yapmış olduğu araştırmaları sonucu yalnızca 11 şirketin büyük bir geçiş döneminden sonra büyüyüp kalıcı ve sürekli bir başarı gösterdiğini tespit etmiştir. Bu 11 şirketin ortak özeliği hepsinin yönetimde “5 Seviyeli” bir lidere sahip olarak iyiden mükemele dönüşümü olmalarıydı (Baltaş,2006; Collins,2001a).

5 Seviye liderlik kişinin kişisel bir alçakgönüllülük ve profesyonel boyutta da büyük bir tutku göstermesi kısacası aşırı bireysel mütevaziliğin yoğun bir profesyonel irade ile olan karışımı olarak tanımlanır (Collins, 2001b, Baltaş, 2007). Büyük başarılar elde eden şirketlerde, kişiliklerine bakıldığında silik, sessiz, çekingen, hatta utangaç olan bu liderlerin kişisel alçak gönüllülüğü ve profesyonel iradenin paradoksal bir karışımı ile ortaya çıkan liderlik gücü tıpkı bir Platon, Sezar, Lincoln ve Sokrates gibi eski çağ insanlarını anımsatır (Collins, 2001a).

Beşinci seviye bir liderlik alçakgönüllülüğü merkeze alarak başarıyı paylaşmayı ve çalışma arkadaşlarını ön plana çıkartmayı yeğler. Şartlar ne olursa olsun kendilerini şanslı addeden bu liderler, işler yolunda gitmediği zamanlarda da sorumluluğu bütünüyle sakın, soğukkanlı bir şekilde davranarak kabul ederler. Kendini izleyenlere karizmadan çok kendileri için önceden belirledikleri standartları koruyarak onları motive ederler (Baltaş,2006).

5,Seviye liderlikte, liderin iş hayatında bir yandan “ılımlı ama kararlı”, diğer yandan da “alçakgönüllü ve korkusuz” olması beklenir (Onay,2013).



Şekil 2.1. Beş Seviyeli Liderlik Hiyerarşik Gelişimi (Collins,2001a)

5. Seviye lider işlerini mükemmel yaptıkları gibi mütevazıdırlar. Mütevazılık, inatçılık, utangaçlık ve korkusuzluk 5. seviye liderlerin ikili yapısal konseptini oluşturur. “Ben” yerine “biz”i kullanan bu liderler, kendilerindenin övülmesinden pek fazla hoşlanmaz, sadece gereği neyse onu o zaman yaptıklarını söylerler. Bunu Collins “Pencereden Bakmak” olarak yani olumlu şeyleri kendinden değil dış faktörlere bağlamak şeklinde ifade eder. Aşırı mütevazılığın yanında mükemele ulaşmada mükemmel irade, tereddütsüzlük ve kararlılık 5 seviye liderin önemli özelliğidir. Bu özellik liderin doğru bildiklerini yapma, kararları tereddüt etmeden alma ve uygulamada göstermiş olduğu iradesidir. 5. Seviye Liderleri geleceğe yatırım yaparlar. Bu geleceğe dönük hedefleri kendileri gibi örgütün menfaatine çalışan başarılı halefleri titizlikle seçmek ve hazırlamaktır. Bu bir tohumu (çekirdeği) içinde her zaman taşımak gibi bir şey. Liderler bir örgütün devamlılığı ve başarısı için kendilerini sorumlu hissederler. Başarılarını ve itibarlarını takımının, önceki liderlerin ve mevcut kaynakların vermiş olduğu şansa bağlarlar. 5. seviye liderleri yüksek tavazuları gereği işler yolunda gitmediğinde sorumluluğu şansa ve takımına dağıtmadan aynaya bakar gibi sorumluluğu üstlenirler. Yani başarının

itibarını için pencereye, olumsuz hayal kırıcı durumlarda ise suçlayarak biri olarak kendilerine aynadan bakarlar (Collins,2001a ve 2001b).

2.4 Otantik Liderlik

Otantik liderlik, son on yılda bu yana araştırmacılarca üzerinde çalışılarak yükselen ve büyüyen “liderlik” yapısının ortaya çıkan yeni temel sütunlarından biri olmuştur. Diğer örgütler gibi eğitim örgütleri de her geçen gün çalkantılı, yeni ve dinamik olarak değişen çalışma şartlarla başa çıkma sürecinde, çalışanların anlamlılığını ve örgütsel bağlılığını arttırmaya yardımcı olmak üzere temel fark yaratan otantik liderlere ihtiyaç duymaktadırlar (Müceldili, B. ve diğ.. 2013).

Otantik liderlik doğuştan gelen bir özellik mi? yoksa sonradan edinilen ve lidere atfedilen karakteristik bir nitelik mi? sorusu çeşitli araştırmacıların cevap aradığı ve araştırma yöntemlerinde farklılaşma yaşadığı önemli hususlardan biridir. Bu çerçevede bir insanın otantik olup olmadığının belirlenmesi hassass ve ince çizgieri içinde barındırır. Goffe ve Jones (2006), kitabının “Otantik bir lider olmak için ne gereklidir?” sorusuna yer verdiği bölümünde, kişinin otantik olması başkalarının kendisine atfettiği bireysel özelliğın ötesinde bir nitelikte olduğunu, aslında otantik olmaktan öte otantik davranışlar göstermek veya göstermemekle ilgili bir husus olduğunu dile getirmiştir (Endrissat, Müller ve Kaudela-Baum, 2007).

Bu araştırmada otantik liderliğin izleyen olarak nitelendirilebilecek olan çalışanlar tarafından yöneticilerin sergilemiş oldukları çeşitli davranış ve özellikler bakımından algılanabilirliği sorgulanmıştır.

2.4.1 Kavramsal Açıdan Otantiklik

“Otantik” kelimesi Türkçe’de “eskiden beri mevcut olan özelliklerini taşıyan” olarak karşılık bulmaktadır (TDK, 2015). Kavram 1990’larda sosyoloji ve eğitim alanında kullanıldı (Chan ve diğ., 2005). Daha geriye gidildiğinde felsefi olarak bireysel erdemler ve etik davranışlara odaklanarak sorgulanan otantiklik, psikolojide

ise bireyin, belirli içsel kanılar, inançlar ve duygulara iyeliğini, kendi benliğini yansıtarak davranabilmesini konu edinmiş ve otantikliğin bireyin, bireysel özellikleri ve kimliği ile bağlantısı esas alınarak anlamlandırılmaya çalışılmıştır (Tabak ve diğ. 2012; Novicevic ve diğ., 2006).

Otantik (authentic) olma; “kopya olmayıp orijinal olma, gerçek olma, hakiki olma, otoriteye sahip olma, güvenilir, emin olma, inandırıcı olma” gibi anlamlara gelse de, “otantiklik” (authenticity) kavramı doğrudan “otantik” (authentic) kelimesinden türeyen bir kelimedir. “Otantiklik” kelimesi İngilizce, Almanca ve Fransızca’da günlük kullanım olarak; “özgün, orijinal, hakiki, sahte olmayan, birinci el, kopyalanmamış, gerçek, doğru, taklit olmayan, ilk yazarı veya kaynağı temsil eden,” gibi anlamlara gelmektedir (Ulukan ve Ersen, 2014;17).

“Otantik varlık, haslık; sahte, düzmece ve sathi varlığın karşıtıdır ve varoluşçuluk felsefesinde önemli bir yer tutan bir kavramdır” (Rosenthal ve Yudin,1997:368).

Bir metanın gerçek olduğu, sahte olmadığı otantiklik kavramı ile ifade edilmekte terimsel anlamda geçmişini sosyal bilimler ve psikolojiden alan, toplumsal, etnik ve etik değerler ile bağlantılı derin felsefi yönleri olan bir terimdir (Naguib, 2007; Ulukan ve Ersen, 2014).

“Otantiklik hakkında yapılan tüm çağdaş psikolojik incelemeler, geçmiş felsefi çalışmalara çok şey borçludur.” (Kernis ve Goldman (2006;284). Nitekim otantiklik metafizik ve ontoloji gibi esnek konular içinde yer almakla beraber, ciddi bir şekilde özellikle varoluşçuluk ve fenomenolojiye de yerleşmiş olarak, Sartre, Heidegger ve benzeri özel yazarların çalışmalarında bile yerini bulmuştur. Erickson (1995), Harter (2002), Kernis ve Goldman (2006), Novicevic, Harvey Buckley, Brown ve Evans (2006) gibi araştırmacıların çalışmaları, modern anlayış haricinde otantiklik hakkında tarihsel bir bakış açısı ile yapılacak araştırmalarda bize zengin bir referans sunmaktadırlar (Gardner, Cogliser, Davis ve Dickens,2011).

Harter (2002)’ın kişisel otantiklik kavramının kökeni ile ilgili yazısında “Kendin için kendine karşı dürüst ol” felsefesinden hareketle otantik davranışa dikkatleri çekmekte ve otantikliği; kişinin, düşüncelerinin, duygularının, ihtiyaçlarının, isteklerinin, tercihlerinin ve inançlarının bir bütünlük içinde farkına

varılarak yakalanması sürecini ve kişinin hakiki kendiliği ile tutarlı ve uyumlu bir biçimde hareket etmesi olarak ifade etmektedir.

Otantiklik, bir kişinin hem kişisel tecrübeleri (değerlerinin, düşüncelerinin, tutku ve inançlarının) hem de davranışlarının gerçek anlamda ne düşünüyor ve neye inanıyorsa ona göre ifade edilmesidir (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005:344). Bir başka ifadeyle otantiklik, kişinin, dış etkenlerin, baskı guruplarının çıkarlarına ters düşse de, karşı da olsa, kendi iç dünyasına, güçlü psikolojik sermayesine, duygu ve düşüncelerine, değerlerine, moral ve etik iyeliğine göre denk ve tutarlı olan dışarıdan da okunabilecek eylemler göstermesidir.

Gerçek otantik yapı liderin kişiliğinin yansıması olan davranışlarında, eylemsel tercihlerinde ve çalışanlarla birlikte kurmuş olduğu ilişkinin niteliğinde ayyuka çıkar. Otantik kişilik başkaları ile ilişkilerinde çıkar beklemezsizin karşısındaki bireyi önemsemeyi, değer vermeyi, olumsuzluklarını ulu orta söylememeyi, başkalarından kendisi ile ilgili takdir beklememeyi, kendi hatalarının farkında olup başkalarına karşı aşırı savunmacı ve egoist yaklaşmamayı, kendinin ve yeteneklerinin farkında olup belirli ahlak ilkelerine göre başkalarının değerlerine saygılı hareket etmeyi önemseyen pozitif duyguları içerir (Keser ve Kocabaş, 2014).

Otantiklik kavramı Kumar (2007)'ın ifadesi ile “dış görünüş ve içyapı arasında minimal tutarsızlık olan sosyal bir durum” olarak kişinin özüne uygun hareket etmesi, iç duygu ve düşünceleri ile tutarlı şekillerde kendini ifade etmesi anlamına gelmektedir (Yaşbay,2011).

Terry (1993); Otantikliğin aslında her yerde olduğunu, kendimize ve gerçek dünyaya karşı dürüst olmamız için bizi çağırdığını, eğer otantikliği kabul edersek saklamak zorunda olduğumuz zaaflarımızı, hatalarımızı, sırlarımızı, toplumda ve kendi dünyamızda varoluşumuzun gölgesinde korkuyla sakladıklarımızı artık çekinmeden, korkmadan kabul edeceğimizi ve ruhsal bakımdan sağlıklı olacağımızı ifade etmiştir..

2.4.2 Otantik Liderlik

Seksenli yıllara girerken pozitif psikoloji, pozitif liderliğin merkezi bir bileşeni olarak ortaya çıkmış ve liderle izleyenin etkili etkileşim sürecini ifade eden otantik liderlik (Clapp-Smith, Vogelgesang ve Avey, 2009), günümüzde yeni yeni sosyal bilimler alanında yapılan pratik ve kuramsal araştırmalarla kendi kavramsal varlığını ve önemini hissettirmiştir.

Otantik yada özgün liderlik, internet çağının gerektirdiği açıklık, şeffaflık, samimiyet ilkelerine sahip, içi dışı bir olan kendilerini oldukları gibi ifade eden eğer varsa sahip oldukları statülerinin arkasına sığınma ihtiyacını hissetmeyen ilişkilerini sevgi, güven ve hoşgörü üzerine kuran kimselerdir (Eren,2013).

Kişinin kendini bilmesi ve iç tutarlılığı otantik liderliğin bir habercisidir. Otantik liderlik çalışanların iş ile ilgili tutumlarını etkilemektedir. Liderlerin izleyenlerce otantik olarak algılanması, “kendini bilmesi”ne, kendi değerleri, inançları ve eylemleri arasındaki tutarlılık gösterme derecesine bağlı olup, yöneticilerden, izleyenlerin kendilerinden memnuniyetlerinin, örgütsel bağlılıklarının, güçlü bir yordayıcı olduğu söylenebilir.

Otantik liderlik teorisi, liderlik, etiklik ve pozitif organizasyonel davranış biliminin birleşmesi ile ortaya çıkmıştır. Otantik liderlik teorisi; yaşam deneyimleri, psikolojik kapasiteleri, ahlaki bakış açıları, öz düzenleme ve öz farkındalık gibi pozitif davranışları ile organizasyonel iklimi destekleyen liderlik anlayışını benimsemektedir. Bir başka deyişle otantik liderlik, bilgi paylaşımı ve açıklığı destekleyen Şeffaf bir etik liderlik modelidir (Avolio ve Gardner, 2005)

Avolio ve arkadaşları (2004), otantik lideri, kendi düşünceleri, davranışları ve başkalarca ne şekilde algılandığının bilincinde olan, kendilerinin ve izleyenlerin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerini farkında olan; içinde bulunduğu ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, sorunların çabuk üstesinden gelebilen ahlaklı bireyler olarak tanımlamışlardır (Savur,2013)

Shamir ve Eilam (2005); hesaplar ve beklenen faydalardan çok öncelikle değerler ve kimlikler gibi benlik kavramları tarafından motive edilen otantik

liderliğin “öz konsepti-benlik kavramı” üzerinde bir tanımlama yapmış ve bu öz konseptinin onun davranışlarının bir ölçüsü olduğunu ve bunların kendi kendini bilme, açık ve net olma, iç ve dış uyumun varlığı, kişi-rol birleşiminde bütünlüğün olması ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

Otantik liderliği “kendi olmak” tanımıyla ifade eden W.W. George (2003), liderlik ve özellikleri ile ilgili şimdiye kadar yapmış olduğu çalışmalar neticesinde liderliğin, otantiklikle başlayıp otantiklikle bittiğini söylemiştir (Gül ve Alacar, 2014).

Otantik liderin kendini bilmesi, benlik kavramında netlik kazanması ve kişi-rol birleşimi yaşam hikâyesinden türer. Bu nedenle, bir hayat hikâyesinin yapısı otantik liderlerin gelişiminde önemli bir etken olup kişinin otantik liderliğinin gelişiminde yaşam hikâyesinin içinde kendisi ile ilgili farkındalığının önemli bir belirleyicisi olduğu söylenebilir. Bir liderin hayat hikâyesini anlatması, kendini tanımasına, özbenliği konusunda net olmasına ve kişisel rollerini daha iyi anlamasını sağlayacak deneyimler kazanmasına yardımcı olacaktır. Bu hayat hikâyesini anlatması takipçilerin lideri otantik olarak değerlendirmesi için daha çok ipuçları sağlayacaktır (Avolio ve Gardner, 2005; Shamir ve Eilam, 2005).

2.4.3. Otantik Liderlik Yaklaşımları

Otantik liderlik hakkında yapılan çalışmalar iki kısımda değerlendirilebilir. Birincisi geçmiş araştırmalar, yazınlar ve gerçek yaşam örneklerinden hareketle elde edilen bilgilere dayanarak geliştirilen uygulamalı yaklaşımlar; ikincisi ise; sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalardan yola çıkılarak yapılan, meta-analistik teorik çalışmalar. Geçmişten günümüze farklı bakış açılarıyla ele alınan bu yeni liderlik tarzının nasıl işlediği ne şekilde icra edileceği merak konusu olmuştur (Northouse,2013).

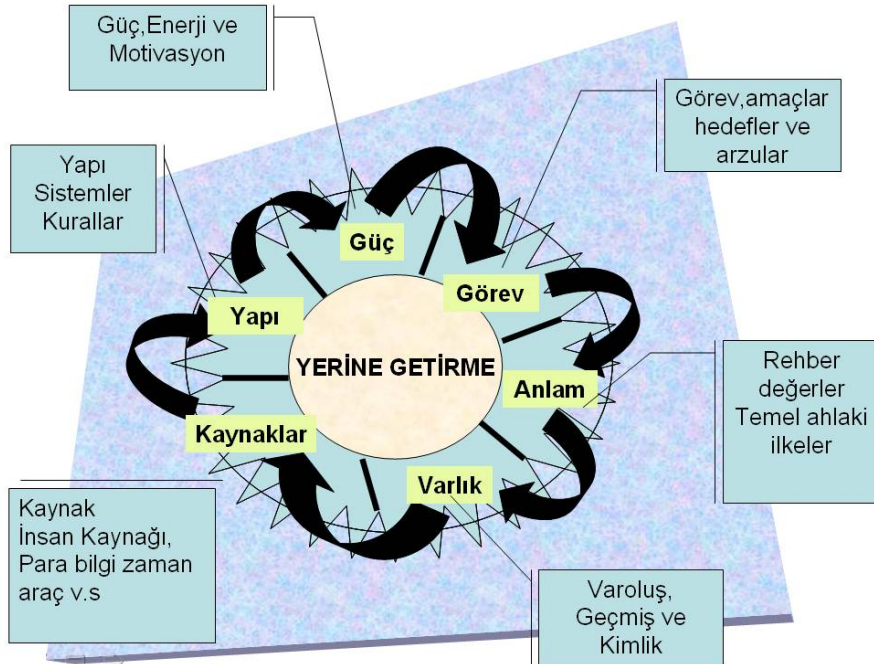
Araştırmanın bu bölümünde otantik liderlik hakkında geliştirilen birbirinden uygulama şekli bakımından farklılık gösteren uygulamaya yönelik pratik temelde

işlev gören yaklaşımlar (Teryy ve George Yaklaşımları) ve kuramsal niteliteki yaklaşımlar hakkında bilgi ve değerlendirmelere yer verilecektir.

2.4.3.1 Otantik Liderlikte R. Terry Yaklaşımı:

Teryy yaklaşımı tamamen uygulamalı ve icraya yönelik etkinlikleri içermektedir. Liderliğin nasıl icra edileceği konusunda bir formül veya standart rehber bilgileri kullanan Teryy yaklaşımı esasında icraat merkezli olup liderin, liderlik ekibinin yada örgütün faaliyetlerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımın temel ahlaki dayanakların bir gereği olarak liderler yerinde ve doğru olan eylemleri yapmak için çaba sarfetmeli ve bunun için önerilen bu rehber hizmetini dikkate almalıdırlar. Liderin otantikliği, kendi öz benliğinde, liderlik yaptığı örgütte ve yaşadığı dünyada doğru olanı bilmeyi ve bu doğrularına göre harekete geçmeyi kapsar. Liderler kendi otantik olmayan icraatlarını farketttikten sonra bunları otantik icraatlara çevirmek için çalışmalıdır. Burda önemli olan liderlerin ne olup bittiğinin farkında olmaları ve buna göre icraatta bulunmalarınıdır (Terry,1993; Northouse,2013).

Şekil 2.2. Otantik Liderin İcraat Çarkı (Terry,1993;84).



Otantik lider, liderlik gerektiren herhangi bir durumla karşılaştığında öncelikle “gerçekte ne oluyor” ve “bu durumda ne yapacağım?” sorularına cevap arayarak işe koyulacaktır. Otantik lider bu soruları Dr. Robert Terry tarafından geliştirilen ve dünya çapında bir çok örgüt yapısında kullanılmakta olan ve bir sorun ve eylem çerçeveleme aracı olarak geliştirilen “İcraat Çarkı” nı dikkate alarak cevaplayabilecektir (Bkz, Şekil 2.2. Otantik Liderin İcraat Çarkı)(Terry,1993).

Otantik lider öncelikle sorunu teşhis çarkı üzerinde tespit ettikten sonra bunu merkeze alıp bu soruna uygun stratejik çözümleri rahatlıkla bulabilecektir. “İcraat Çarkı” nın bütün insanların davranışlarında dolaylı da olsa 1.Anlam, 2.Görev, 3.Güç, 4.Varlık, 5.Yapı ve 6.Kaynaklar olmak üzere altı bileşeni mevcuttur. Bütün insan eylemleri her durumda, aynı yapılandırılmıştır. Bir eylemin genel özellikleri, belirli bir evrensel biçimde birbirine bağlıdır. Yapılan araştırmalar tüm liderlik çözümlerinde zamanın % 90 nının “Anlam, Misyon ve Güç” çizgisinin üzerinde yoğunlaştığını göstermiştir.

Sonuç olarak bir otantik lider için, örgütte ortaya çıkan sorun ve çatışma durumlarının analiz ve çözümleyicisi olarak Terry’nin otantik liderlik icraat çarkı en önemli yardımcıdır. Terry yaklaşımı liderler için sorun odaklı nesne ve olayları farklı boyutlarda ve daha net görmelerini sağlayan bir gözlük işlevi görür. Bu gözlük liderlerin kendilerine ve çevrelerine karşı daha otantik ve objektif olmalarını ve kendi davranışlarının özünün farkında olmalarını sağlamaya teşvik eden önemli bir işlevi görmektedir.

2.4.3.2 Otantik Liderlikte George Yaklaşımı:

Tery otantik liderlik yaklaşımı liderliğin daha çok çatışma ve sorunlara odaklanarak icraat çarkına göre çözüm bulmasını önemserken Harvard işletme okulu profesörlerinden Bill George (2003) daha çok otantik liderin özellik ve davranışlarına odaklanmış ve bireylerin otantik bir lider olmaları için sahip olmaları gereken niteliklerin ne olduğu ve bunları nasıl geliştirebilecekleri konularında araştırmalarına ağırlık vermiştir.

Bizim yeni bir liderliğe ihtiyacımız var; Özellikle yüksek derecede sorumluluklarını bilen, kalıcı örgütsel yapılar ortaya koymayı taahhüt eden/güven veren, derin bir amaç duygusuna ve doğru temel değerlere sahip, tüm paydasların ihtiyaçlarını karşılamak için ortaklık kuran ve topluma hizmetin önemini kabul eden özgün/otantik liderlere ihtiyacımız var (George, 2003:5).

George (2003) yaptığı araştırmalar ve liderlerle yapmış olduğu yüz yüze görüşmeler sonunda otantik liderlerin “gerçek bir amaç” sahibi olduklarını, kendilerinin farkında olduklarını, amaçlara ulaşmada nerde oldukları ve nereye varacaklarını iyi bildiklerini, kendi kişisel ilhamlarının motivasyon kaynağı olduğunu, kendi işlerine derin ilgi duyduklarını ve gerçek anlamda bunu tutkulu bir şekilde önemsediklerini görmüştür (Northouse, 2013).

George yaklaşımına göre otantik liderler; öz değerlerinin farkında olup, başkaları ile ilişkilerinde bu değerlere göre davranırlar. Kendilerinin bir hayat pusulası olduğunu ve bu pusuladaki “Gerçek Kuzey” e göre yolundan şaşmadan ilerlediğini belirtir. Bu liderler, kim olduğunu, nereye-nasıl gitmeleri gerektiğini ve bu süreçte yapılması gereken doğru şeyin ne olduğu konusunda açık ve net bir düşünceye sahip olup kriz durumlarını bile, kendi sahip oldukları güçlü değerler bütünlüğünden asla taviz vermeden bir egzersiz gibi bunu karşılarlar (George,2007).

Bill George ve arkadaşlarına göre otantik liderler; ekip ruhuna inanırlar ve izleyenlerin kendilerini bir ekibe ait hissetmelerini sağlar, “hayat boyu gelişme” ilkesine inanarak ve bu konuda çaba harcayarak onları geliştirmek için zaman ayırır, onların görüş ve kararlarını önemseyerek güçlendirmelerini artırır. Hatta vazifeleri bittikten sonra bile izleyenleri üzerinde olumlu teesirini devam ettirirler (Eren,2013).

Özetlemek gerekirse otantik liderlerliğin sahip olduğu beş boyut;

1. Tutkuyla amaç peşindelilik(Amaçlı)
2. Pratik güçlü değere sahiplik(değer merkezli)
3. Yürekten liderlik (Şefkatli)
4. Kalıcı ilişkiler kurma becerisi(İlişkisel)
5. Özdisiplin gösterme(Öz-disiplinli) olarak sıralanabilir (George,2007;Northouse, 2013).

George yaklaşımı günümüz insanların kendi liderlerine kolay ulaşmak istediğini, liderlerinin kendilerine açık olmalarını, aradaki sınırları yumuşatmaları ve

güvene dayalı daha şeffaf olmalarını beklediklerini iddia eder. Böyle olduğu takdirde liderlerine daha çok itaat edeceklerini ve bağlılıklarının daha çok artacağını belirtmektedir. Sonuç olarak, George'un otantik liderliğini; bu beş önemli boyut ile ilişkili olarak bireylerin ne şekilde otantik olabilecekleri konusunda onlara örnek bir resim sunduğunu, kişilerin yaşantılarının sonucu edinilen hayat boyu bir gelişim süreci olarak ifade edebiliriz (Northouse, 2013).

Lehman Brothers, Bear Stearns, Freddie Mac gibi devlerin çöküşü hala tartışılıyor. Sorunun sadece kriz kaynaklı olmadığını düşünenler de var. Hatta çoğu uzman, rakamlara odaklı “yeni karizmatik yönetici” tipinin şirketlerin batmasında önemli rol oynadığını savunuyor. Harvard Business School profesörlerinden Bill George, liderlerin çoğunun “özgün liderlik” (authentic leadership) özelliklerine odaklanmamasının sorun yarattığını düşünüyor. Vizyoner, “hayır” diyebilen, takım çalışmasına odaklı özgün liderlere ihtiyaç olduğuna dikkat çekiyor (Öncel Bayıksel,2009;160).

2.4.3.3 Otantik Liderliği İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Otantik liderlik ilk olarak 2003 yılında Nebraska Üniversitesi Liderlik Zirvesinde Gallup Liderlik Enstitüsü tarafından dile getirilmiştir. Fakat Luthans ve Avolio (2003)'nun otantik liderlik üzerine yayınlarınıları çalışmalar diğer araştırmacıların bu kavrama olan dikkatlerini daha da çok çekmiştir. Özellikle bu ilginin toplumsal krizler ve istikrarsızlığın olduğu dönemlere denk gelmesi, liderlik hakkında yaşanan belirsizlik hissinin çoğalması ve daha insani ve yapıcı liderlere duyulan ihtiyacın artması bu kavramın araştırmacılarca daha çok önemsenmesini kolaylaştırdı (Luthans ve Avolio,2003). Aynı şekilde geniş ölçekte ortaya çıkan skandallar, yönetim erkinin kötüye kullanılması durumları, özel kuruluşlarda ve devlet kurumlarında ortaya çıkan büyük toplumsal etkiler yaratan olaylar otantikliğe dönük bir algıda seçicilik de ortaya çıkarmıştır (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008).

Çağımızın ortaya çıkardığı hızlı değişimlerin bir sonucu olarak tarihte hiç görülmedik bir biçimde “liderin etkinliği” ve bu etkinliğinin sonuçları araştırmacılar tarafından tartışılmaya başlandı. Bununla birlikte değişen ihtiyaçlar, bu ihtiyaçların

karşılanmasına dönük ortaya çıkan yüksek ilgi lider ve izleyen ilişkisine farklı bir yaklaşımı zaruri kılmıştır. Nitekim yapılan araştırmalar çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirmek için çalışma ortamında pozitif iklim oluşturulmasında otantik liderlere önemli görevler düştüğünü, psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan liderlerin örgüt ortamında otantik liderlik özelliklerini daha sık gösterdikleri bu yüzden izleyenlerin güven duygularında ve çalışma performanslarında pozitif bir artışın olduğu görülmüştür (Caza, Bagozzi, Woolley, Levy, Caza,2010).

Örgütlerde liderlik uzun vadede etkili ve başarılı olması için otantik olmalıdır. Geçmiş antik çağlardan gelen filozoflar, dini liderler ve düşünürler her ne koşulda olursa olsun etkin bir şekilde yönetimi gerçekleştirmek için liderlikte etik ve otantik olmaya büyük önem vermişlerdir. Özellikle en son kurumsal mali krizlerde başarısızlık nedeninin, kendilerine inanılan liderlerin hesap manipülasyonları ve bariz etik olmayan kurumsal uygulamalar içine girmelerinden kaynaklandığı görüldü. Örneğin Tyco International, Worldcom, Adelphia, HealthSouth ve Enron ve daha yakın zamanda Transmile gibi şirketlerde şok mali usulsüzlüklerin ele geçmesi her zamankinden daha fazla etik liderlik ihtiyacını doğurmuştur (Hassan ve Ahmed,2011;164).

Bu şirketlerin başarısız olma nedenlerinin başında özgün liderlik özelliklerini gösteremediklerinden yani otantik olmadıklarından kaynaklanmıştır (Bakan ve Doğan,2013).

Liderlik konusunda alan yazında otantik liderliği dönüşümcü liderliğin bir alt başlığı altında “Otantik Dönüşümcü Liderlik Davranışlar” olarak ele alan Bass ve Steidlmeier (1999) ; “İdealize etki”, “ilham verici motivasyon”, “entelektüel uyarım” ve “Bireyselleştirilmiş İlgi” olarak boyutlandırması araştırmacılarca yeniden incelenmiş ve otantik liderliğin davranış boyutunda anlamı genişletilerek işlevsellik kazandırılmıştır (Gardner ve diğ.,2005). Özellikle dönüşümcü ve edimsel liderlik yaklaşımları, çalışanların liderden beklediklerine tam olarak cevap veremeyişinden sınırlılık arz etmiş ve yeni bir sınıflama ihtiyacı doğmuştur (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Otantik liderlik hakkında yapılan kuramsal tanımlar ve boyutlandırmalar sürecin farklı yönlerine dikkat çekerek yapıldığından, karmaşık ifadeler olsa da bu araştırmada dikkate alınan Walumbwa ve arkadaşlarının yapmış olduğu otantik liderlik model tanımındır.

Buna göre “Otantik liderliği, hem pozitif psikolojik kapasiteler ve hem de bir pozitif etik ikliminden daha büyük öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilginin dengeli değerlendirilmesi ve (Pozitif yönde öz-gelişim gösteren izleyenlerle çalışan liderin) ilişkisel şeffaflık göstermesi için faydalanan ve onu destekleyen bir lider davranış desenidir” (Walumbwa ve diğeri, 2008:94).

Otantik liderlik sürecini açıklamak için Gardner ve diğ. (2005), Ilies ve diğ. (2005), Luthans ve Avolio (2003), Walumbwa ve diğ. (2008) çeşitli modeller ileri sürmüşlerdir. Otantik liderliği Gardner ve arkadaşları (2005) daha çok lider ve takipçinin “Özfarkındalık” ve ”Özdüzenleme”sinin gelişimine odaklanarak açıklamışlardır. Ilies ve arkadaşları (2005) ise otantik liderliği daha çok lider ve izleyenin mutluluğu ve esenliği üzerindeki tesirine yönelik çok bileşenli bir modelleme yapmışlardır. Ilies ve diğ. (2005), özellikle Kernis (2003)’in geliştirmiş olduğu modele dayanarak otantik liderliği, öz farkındalık, önyargısız değerlendirme, otantik davranış, otantik ilişkisel uyum olarak dört bileşenden meydana gelen bir süreç olarak ele almıştır.

Luthans ve Avolio (2003) ise; Otantik liderliği gelişimsel bir süreç olarak formüleştirmiştir. Sparrowa (2005) ise, otantikliği “kendi olmak” felsefesine dayanarak dört bileşenli olarak sunar. Bunlar bireyin öz farkındalığının diğerlerinden bağımsız ne şekilde biçimleneceği ve ortaya çıkacağını ifade eden “Öz Farkındalığın Önceliği”, gerçekte kimliğimizi bize gösteren kalıcı değerleri ya da amaçları içeren “Kendi Olmanın Devamlılığı”, şeffaflığı ve tutarlılığı etkileyen “Öz Denetim/Tutarlılık” ve son olarak otantik liderlik ve pozitif ahlaki liderlik arasındaki ilişkisellik.

Otantik liderde kendini bilme, benlik kavramındaki netlik ve kişi-rol birleşimi yaşam hikâyesinden türer. Bu nedenle bir hayat hikâyesi yapısı, otantik liderlerin gelişiminde önemli bir etkidir ve otantik liderlerin kişisel hikâyelerini takipçileriyle

paylaşması doğaları gereğidir. Otantik liderlik doğuştan gelen bir özellik olarak değil, başkaları ile iletişim ve etkileşimin sonucunda içsel özellikleriyle ortaya çıkmaktadır. Bir liderin hayat hikâyesi, kendini tanımasını, benlik kavramının netlik derecesini ve kişi rol birleşimi ile deneyimlerini yansıtır ve takipçilerin lideri otantik olarak değerlendirmesi için ipuçları sağlamaktadır (Goffe ve Jones,2005; Avolio ve Gardner, 2005; Shamir ve Eilam,2005).

2.4.4 Otantik Liderliği Meydana Getiren Bileşenler

Otantik liderlik teorisi, liderlik, etiklik ve pozitif örgütsel davranış bilimlerinin bir sentezi olarak ortaya çıkmış kişinin yaşantıları, psikolojik sermayesi, ahlaki perspektifi, öz düzenleme/ayarlama ve öz farkındalık gibi pozitif davranış boyutları olan, örgütsel ortamı destekleyici fonksiyonları da içeren bir liderlik anlayışını ifade etmektedir (Savur,2013).

Kernis (2003), otantik liderliğin öz farkındalık, tarafsızlık/önyargısız değerlendirme, ilişkisellik ve otantik davranış olmak üzere dört bileşenin olduğunu ifade etmiştir.

İllies ve arkadaşları (2005) ise otantik liderliğin bileşenleri olarak öz farkındalık, karar almada tarafsız davranma, otantik davranış sergileme ve otantik ilişkiyel oryantasyonu dikkate almıştır(Bakan ve Doğan,2013)

Walumbwa ve arkadaşları (2008), otantik liderliği meydana getiren değişkenlerin ne olduğu konusunda kapsamlı bir araştırma sonrası dört bileşen belirlemiş ve temel kuramlarını buna göre şekilendirmişlerdir. Avolio ve Gardner (2005), Luthans ve Avolio (2003) ve May ve arkadaşları (2003) ise benzer şekilde karar alma ve davranışlara rehberlik eden yüksek etik standartları da içinde taşıyan pozitif bir ahlak perspektifinde bir otantik liderlik yaklaşımı oluşturmuşlardır.

Bu araştırmada da alanyazında yapılan araştırmalara paralel olacak şekilde bir bireyin, otantik bir lider olabilmesi için gerekli olan kişilik ve yönetsel özelliklerin ne olduğunu da içinde barındıran “İlişkilerde Şeffaflık”, “İçselleştirilmiş Ahlak

Anlayışı”, “Bilgiyi Dengeli İşleme” ve “Öz Farkındalık” olmak üzere dört bileşen sınıflandırılması yapılmıştır.

2.4.4.1 İlişkilerde Şeffaflık

İlişkilerde Şeffaflık bileşeni; liderin yakın ilişkilerinde doğruluğu ve açıklığı başarma ve değer biçme özelliğini (Kernis,2003), duygu ve düşüncelerini içten gelen bir samimiyetle söz ve davranışları ile paylaşmasını (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013), yani gerçek benliğini diğerleri ile paylaşmasını (Gündoğdu ve İslamoğlu, 2012) ifade etmektedir. Şeffaflık, liderin kendi doğrularının, hem artı hem de eksi yönlerini görüp, bilgiyi paylaşırken, gerçek hislerini ve fikirlerini ifade etmesi, kişisel düşünceleri dürüstçe açıklamasını kapsar. Böylece lider başkalarının da aynı şeyi yapmaları için yüreklendirecek, yakın kişilere güven ve samimiyet üzerine kurulu ilişkiler yaratacaktır (Akgündüz,2012).

Liderler, şeffaflığın sağlayacağı yararların farkına gittikçe daha fazla varmaya başlamışlardır. Jones ve George (1998) takım çalışması ve ortak yapılan çalışmalarda şartsız güvenin bilginin serbest değişimi için yol gösterici olduğunu belirtmişlerdir. Bilginin açıkça paylaşılması için şeffaflık, otantik liderliğin gelişiminin kritik bir ögesidir. Otantik liderler, zararlı olabilecek veya uygun olmayan duygu ve davranışların gösterilmesini en aza indirmek için kendi gerçek duygularını ve hislerini izleyicilerine ifade edeceklerdir. Otantik liderler kendilerini tanır ve güçlü, güçsüz yönlerini bilirlerse, yakın ilişkilerinde duygularını ve düşüncelerini paylaşmak için daha yüksek seviyede dürüstlük, açıklık ve isteklilik göstereceklerdir (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005).

2.4.4.2 Öz Farkındalık

Çeşitli kaynaklarda öz-bilinç, öz-benlik, kişisel farkındalık, bireysel farkındalık terimleri ile ifade edilen öz farkındalık, otantikliğin bir bileşeni olarak kişinin kendi bireysel özelliklerinin, değerlerinin, motive unsurlarının, duygularının

ve bilincinin farkında olması ve bunlara güvenmesi (Akgündüz,2012), kendi güdüleri, amaçları, hedefleri ve sahip olduğu bilgileri doğrultusunda hareket etmesini ifade eder (Yeşiltaş ve diğ.,2013).

Kendilerini iyi tanıyan otantik liderler kendi iyi taraflarını veya olumsuz taraflarının farkında davranırlar. Kendisinin farkında olan lider kendisi ile barışık olur. Yalnızca kendisinin değil takipçilerinin de eksikliklerini yada zayıflıklarını hoş görür, saygı gösterir ve onların gelişimini destekler ve onlara güven verir. Bu özellikleri ile otantik liderler içten bir samimiyetle davranarak sahici ve dürüst olarak bilinirler (Eren,2013).

Bireylerin dünyayı algılama şekli ve bu algılamaları sonucunda kendini çözümlemesine katkıda bulunan ve kendi olumlu ve olumsuz tüm özelliklerinin farkında olması kişinin bireysel farkındalığını (Öz farkındalığını) gösterir (Memiş,2009).

Kişinin öz farkındalığını kendi kendisini bilmesi, kendine dürüst olması, kendi özelliklerini duygularını ve kişiliğini anlamasını, güçlü ve zayıf yanlarının, yeteneklerinin, sahip olduğu temel değerlerinin, istek ve ihtiyaçlarının bilincinde olmasına bağlıdır (Kesken ve Ayyıldız,2008; May ve arkadaşları,2003).

Örgüt içinde çalışanların üzerinde etkili sonuçlar bırakan lider davranışlarının bir yönü olan bireysel farkındalık ayrıca liderin değerlere, kimliğe, duygulara, hedef ve amaçlara olan farkındalık düzeyini gösterir. Kişinin kendi fikirlerinin, değerlerinin ve güdülerinin farkında olmasından daha fazla şey ifade eden otantik liderliğin bu bileşeni kişinin özbilgisini, çelişkili iç yönlerinin bilgisini ve kendi duygularının farkındalığını vurgular (Valsania, Moriano, Molero Alonso, ve Topa Cantisano, 2012).

Sonuç olarak otantik liderliğin kritik bir bileşeni olarak ele alınabilecek olan öz farkındalık bileşeni, (George, 2003;Luthans ve Avolio, 2003) “kişinin kendi değerlerinin, inançlarının, davranışlarının,bilgisine sahip olmayı gerektirir. ‘Kendin olma’ kavramına denk düşer” (Keser,2013:31).

2.4.4.3 İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Liderin kendi değerleri ile istek ve davranışları arasındaki uyum sürecini yani zdzenlemesini de içeren otantik liderliğin bu bileşeni; liderin yüksek moral ve etik standartlara göre karar ve davranışlarda bulunmasını ifade eder(eri-Booms,2009). Otantik liderler yüksek derecede ahlaki standartlara sahip olmanın yanında bu ahlaksal standartlara göre de ilkeli davranışlar sergilerler. Çalışılan mesleğin gerektirdiği etik kurallarını önemserler ve buna uygun davranırlar. Bu davranışları ile izleyenlere de örnek olurlar (Eren,2013).

Otantik lider dürüst liderdir. Sahicidir. Burda kastedilen drstlk liderin hemfikir olduğunda içtenlik göstermesi demek değil, aynı zamanda farklı fikirlerde olunduğunda veya hata yapıldığında yâda yanlış adımlar atıldığında bile değerlerinden taviz vermeden içten olmaktır. Otantik lider imajını korumak adına bencil motivasyonlara başvurmaz, bir Şey saklamaz, hikyeyi evirip çevirmez gerektiğinde drstce neyse onu gurubuna itiraf ederek izleyenleri ile güvene dayalı ilişkiler geliştirip, onların gruba aidiyetlerini artırır ve lider açısında gurubun onu himaye ve desteğinin derecesini yükseltir (Sinek, 2015).

Moral ve etik standartlar, örgütsel baskı grupları ile karşılaşan otantik liderlerin davranışlarına temel dayanağını teşkil eder. Bunlar bazen liderin kişisel istekleri ile çelişse de genel olarak otantik lider, grubun istek ve ilgisine hizmet etmeyi amaçlayan etik ve Şeffaf davranışlar gösterir (Valsania ve diğ.,2012).

Luthans ve Avolio (2003), otantik liderlik ve onun gelişimi için doğuştan ahlaki özelliklerin gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. May ve arkadaşları (2003) gerekli olan ahlaki unsurları belirlemişler ve Şeffaf bir karar alma süreci olarak tanımlamışlardır. Otantik liderler, izleyicilere yardım edebilmek için ahlaki olarak kendi faaliyetlerinden sorumludurlar ve bir lider diğerleri için olumlu veya olumsuz sonuçları olabilecek davranışlarının tamamıyla farkında olarak nasıl hareket edeğine karar verebilmelidir (Akgündüz, 2012).

2.4.4.4 Bilgiyi Dengeli İşleme

Otantik liderliğin bu bileşeni liderin karar verme süreçlerinde kendi yaşantısından edindiği ön bilgilerine göre değerlendirmeler yapması, çevresindekilerle fikir alışverişinde bulunması, başkalarının görüş ve önerilerini açıklamalarına teşvik etmesini ifade eder (Yeşiltaş,2012;Walumbwa ve diğ. 2010). Otantik liderler bir konuya çok yönlü dikkat ederek ve sorunun birden fazla yanlarına çoklu bakış açıları ile bakarak nispeten bilgi değerlendirmede başkalarından daha dengelidirler (Avolio ve Gardner 2005).

Otantik liderliğin bu özelliği, bilginin tarafsız toplanması ve kendi bilgilerini yorumlanması sürecinde liderin hayatında hem negatif ve pozitif olayları tetikler (Çeri-Booms,2009). Otantik liderlerin, değerleri, duyguları, inançları ve fikirleri çevresindeki baskılardan yada olumsuz şartlardan kolay kolay etkilenmez, ona göre de farklılaşmaz. Otantik liderler gerçekleri çarpıtmazlar. Gerçeği abartmadıkları gibi onları görmezden de gelmezler. Karar vermeden önce önemli bütün bilgileri analiz ederler. Böylece liderlerin kendini savunma, kendini yüceltme veya kendini korumadan kaynaklanan ön yargılardan kaçınmalarına yardımcı olacaktır (kernis,2003).

Kısacası dengeli işleme bilgiyi tarafsızca değerlendiren liderin kişisel bütünlüğünün özüdür denilebilir (İllies, Morgeson ve Nahrgang, 2005).

2.4.5 Otantik Liderin ve İzleyenlerin Yaşamsal Esen Oluşu (Well-being)

Ruhsal bakımdan sağlıklı olan otantik liderler, aynı zamanda otantik bir yaşamı seçmiş özel insanlardır. Lider otantik yaşam hali yaşamının kurallarını, sorumluluklarını alarak koyma, "hayat karşısında bozguna uğramışken bile kendisi olabilme" halidir (Göka,2010).

Liderlerin veya izleyenlerin örgütlerde sürekli esenlik duymaları ruhsal açıdan sağlıklı ve yaşam memnuniyeti bakımında yüksek seviyede pozitif iyi oluşu

ve beraberinde içsel bir ahenk taşımalarını zorunlu kılmaktadır. Dikkatle incelendiğinde bütün bu durumların örgütsel bağlılığı ile ilgisi olduğu görülecektir. Bu kapsamda, bireyin gerçek anlamda kendi öz kimliği ile çatışmadan diğer bir ifadeyle kendisi ile çatışmadan yaşaması esenliğini yaşatacaktır. Bu da ancak bir otantik sürecin varlığı ile mümkündür. Bu anlamda, esenlik ile bağlılık ve otantiklik arasında yadsınamaz bir ilişki vardır (Gardner ve diğ., 2005).

Pozitif psikolojinin içeriği gibi ilgi çekici olan otantiklik ve onun esen verici olarak bilinen önemli fonksiyonu yüzyıllardır hep var olmuştur. Şu anda, yaygın danışma psikolojisinde, otantiklik esenliğin en temel yönü olarak görülüyor ki bu sadece bir bileşen veya iyi oluşu elde etmenin ön koşulu değil ayrıca iyi oluşun ve sağlıklı işleyişin temel özüdür (Wood, Linley, Maltby, Baliousi ve Joseph,2008; Menger,2014).

Teorik ve ampirik çalışmaların çoğunluğu “ruhsal bir özellik” olarak otantikliğe odaklanmıştır. Otantiklik liderin düşünme, hissetme ya da belli durumlar karşısında belli bir şekilde hareket etme eğilimi gibi özelliklerini ihtiva eder. Bu hususta yapılan çalışmalar bireyin esen oluşunu geliştiren bir özellik olarak otantikliği önemsemişlerdir (Menger, 2014).

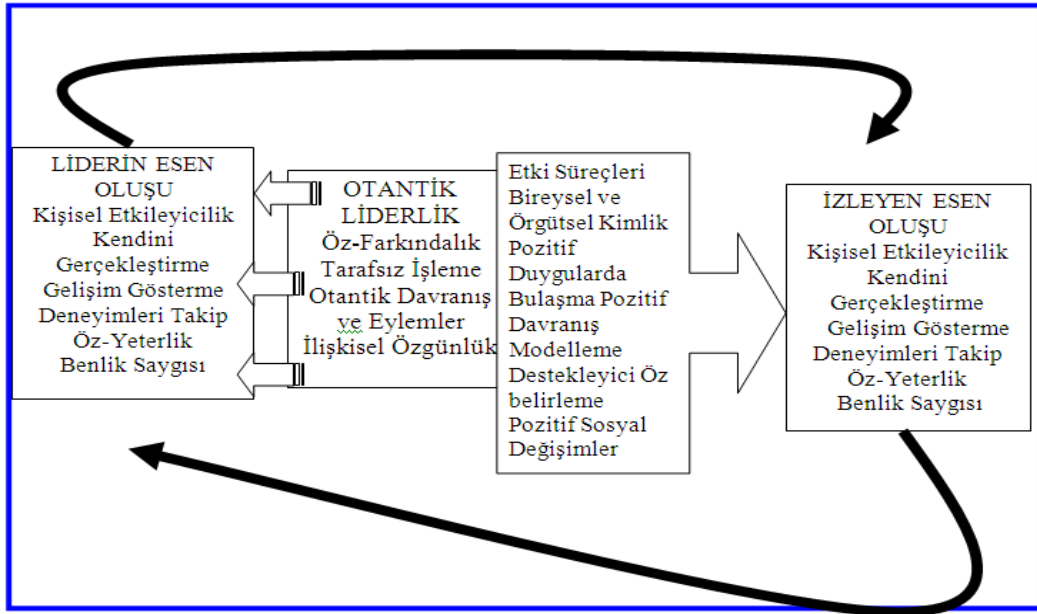
Bireylerin gerçek benlikleri doğrultusunda yaşaması ya da otantik (authentic) olmaları belirli bir esen düzeyine ulaşmak için gerekli olup otantiklik sağlıklı olmanın temel göstergelerinden birisidir. Kişinin öz benliği ile uyumlu bir şekilde yaşaması otantikliğinin ve dolayısı ile esenliğin bir göstergesidir. Bu öznel esenliği bizatihi ölçen araçlar olmamakla beraber araştırmacılarca daha çok psikolojik yapıları ölçen “Yaşam Doyumu Ölçeği”, “Pozitif-Negatif Duygu Ölçeği” ve “Öz-Saygı Ölçeği” gibi ölçekler yardımı ile dolaylı olarak ölçülebilmiş (İlhan ve Özdemir, 2013) ve otantikliğin esen oluş ile olan olumlu ilişkisi birçok araştırmada ortaya konulmuştur (Kernis, 2003, Kernis ve Goldman, 2006; Ilies ve diğ., 2005).

Otantiklik, liderin psikolojik yapısında ve özünde var olan değerlerine göre, sosyal çevresindeki yaşamını yönetmesidir. Otantik liderler günlük yaşamlarında kendilerini doğru ifade etmeleri ve kendinin ve izleyicilerinin esen oluşlarında yarattığı pozitif etkileri fark etmeleri otantikliğin öz-farkındalık, tarafsız işleme,

otantik davranış / rol sergileme ve otantik ilişkiyel yönelim olmak üzere dört boyut ile mümkündür. Gelişimsel bakış açısıyla bu boyutlar (Şekil 2.3 de gösterilmiştir) Ryff ve Keyes'a (1995) göre kabaca insanın iyilik halinin kendini kabul, çevresel hâkimiyet, hayatta amaçlılık, olumlu ilişkiyelilik, kişisel gelişim ve kendi kaderini tayin etme olmak üzere altı yönü üzerine eşleşir. Bireysel ve örgütsel kimlik, Pozitif duygularda bulaşma pozitif davranış modelleme, destekleyici öz belirleme ve pozitif sosyal değişimin olduğu bir yapı liderlerin izleyenlerin esen oluşu üzerinde önemli etki süreçleridir (İllies ve diğ., 2005).

Şekil 2.3. Otantik Liderliğin, Liderin ve İzleyicilerin Esen Oluşlarına Etkileri

(İllies ve diğ.,2005; 377).



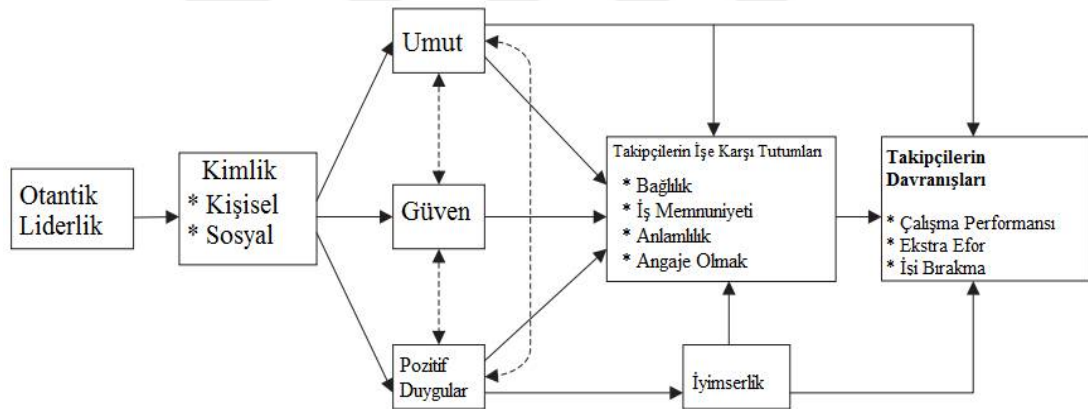
2.4.6 Otantik Liderlik ve Çalışan Üzerine Etkisi

Bir örgütte liderin ve onu izleyenlerin/çalışanların kendini algılama biçiminin netliği ya da açıklığı karşılıklı değerler arasında uyumun ortaya konulmasında önemli bir faktördür. Uyuma paralel olarak lider ve çalışanlar örgütte benimsenecek ortak değerleri, örgütün misyonu nu ve vizyonunu belirlemede birlikte belirleyici olacaklardır. Bu sayede otantik liderler gibi örgütte çalışanlar da net bir biçimde

duygularını, değerlerini, inanç ve beklentilerini ortaya koyabilmekten dolayı mutlu olacaklardır (Gardner ve diğ., 2005).

Otantik liderliğin gelişimi, liderin kendi seviyesinden başlar, öz-farkındalık ve öz-denetimden geçtikten sonra doğrudan takipçisini etkiler. Dar anlamda pozitif modelleme olarak adlandırılan onun bu doğrudan etkisi, lider-izleyen seviyesinde bir kişisel kimlik tanımı yapar. Kişisel faktörlere ek olarak, örgüt içinde otantik liderlik gelişimi de örgütsel bağlamdan etkilenir. İzleyenlerin/takipçilerin bütün liderlik stillerine benzer şekilde otantik liderlikten de etkilendiğini Avolio ve arkadaşları (2004), Şekil 2.4'te yer alan bir desenle göstermişlerdir.

Şekil 2.4: Takipçilerin tutum ve davranışları ile otantik liderlik ilişkisinin araştırma deseni (Avolio ve diğ., 2004: s.803).



Bu çerçeveye bakıldığında otantik liderliğin takipçilerin tutum ve davranışlarını hangi süreçlerden geçerek etkilediğini, umut, güven, pozitif duygular ve iyimserlik gibi değişkenler aracılığı ile otantik liderliğin nasıl etkili olduğunu özellikle takipçilerin çalışma performansları, ekstra çaba göstermeleri, iş terki veya iş bırakma davranışları ile olan ilişkisini görebiliriz (Avolio ve diğ., 2004; Luthans ve Avolio, 2003).

Otantik liderlik, lider-izleyici ilişkilerini güçlendirmeye-geliştirmeye önem vermesi nedeniyle sağlıklı iş ortamlarının oluşması için gereksinim duyulan etkin

liderlik özelliklerinin temel unsuru olarak düşünölmekte özellikle izleyenlerin yaşam tatmini üzerinde pozitif etkisiye sahip olduğu kabul edilmektedir (Kutaniş ve Ulu, 2013).

Takipçiler kendileriyle samimi iletişim kuran, ilham veren liderleri daha çok ve daha çabuk benimserler. Otantik liderler insanların mümkün olacağına asla inanmadıkları şeyleri gerçekleştirmeleri için onları zorlamayı severler.. Otantik liderler bunu içlerindeki tutkudan güç alarak imkânsızı başarırlar ve doğru olanı insanlara gösterirler (Kerfoot, 2006).

Otantik liderler, kendi davranışlarının, takipçilerine “neye katılacakları, ne düşünecekleri, kendi rollerini nasıl yapılandıracakları ve kararları nasıl alacakları ve uygulayacakları” ile ilgili güçlü mesajlar gönderdiğinin farkındadırlar (Akgündüz,2012:27-28).

Otantik liderler örgüt içinde çalışanlarla duygusal bulaşma ve kaliteli sosyal ilişkiler neticesinde takipçilerini olumlu etkileyerek onların kendilerini tanımalarına, potansiyellerinin farkına varmalarına ve kendilerini denetlemelerine fırsat vermektedir. Nihayetinde otantik liderce kendilerini tanıyan bireylerin performanslarında da artış gözlemlenmektedir (Gardner ve diğ., 2005; Kesken ve Ayyıldız,2008).

Walumbva ve arkadaşları (2010), yapmış oldukları araştırma sonucunda otantik liderliğin bileşenlerinin takipçi davranışları üzerindeki olumlu etkisini görmüşlerdir. Özellikle lider otantik göründükçe örgütteki çalışanların kendisini özdeşleştirme düzeylerinin arttığı ve kendilerini güçlenmiş hissettikleri görölmüş, resmi görev tanımındaki işlerin yerine getirilmesinin yanında ekstra rol üstü davranışları da gösterdiklerine şahit olmuşlardır.

Biliyoruz ki İnsan ilişkilerinde “Güven” insanları daha çok birbirine yaklaştırmakta ve insanlar daha çok güven duydukları kişilerle ilişki kurma eğilimindedirler. Burda özellikle liderin “Güven” veren duruşu otantik davranışın özünü meydana getirir. Daha fazla otantik davranış sergilenmesi daha çok insanlar arasındaki karşılıklı güveni temin etmesine ve ilişkilerde daha fazla risk almasına

neden olacak nihayetinde bireysel ve kurumsal başarı düzeylerinin artmasına yol açacaktır (Kesken ve Ayyıldız. 2008).

Lider, izleyenin kendini geliştirmesi için tetikleyici bir klavuz rolü üstlenir. Böylece otantik liderler sayesinde izleyenlerin özfakındalıkları noktasındaki bilinç düzeylerinde artışla beraber ikisi arasında pozitif ve otantik bir ilişki ağı ortaya çıkacaktır. Bu adımdan sonra izleyenin otantikliği başlamış olacaktır. Benzer şekilde geçmiş bireysel iyi veya kötü deneyimler, hatıralar, bireysel geçmişin parçaları olan eğitim, aile, çevre vs. etkenler lider kadar izleyenlerin de otantik bir sürece dahil olmasını sağlayacaktır (Gardner ve diğ., 2005).

Otantik davranış, bireyin eylemlerinin, bir ödül kazanmak ya da cezadan kaçmak için “sahtece” değil, kendi değerleri, tercihleri ve ihtiyaçları doğrultusunda uyumlu olması ile alakalıdır. Bunu da aslında kişinin kendi farkındalığının ve ilişkilerdeki uyumun bir sonucu olduğunu söyleyebiliriz (Goldman ve Kernis,2006; İlhan ve Özdemir, 2013).

Sonuç olarak denebilir ki otantik lider davranışları, inançlarıyla, hissettikleriyle, kişiliğinin tüm yönleriyle uyumlu olmalı ve güven vermelidir. Önyargısız bir değerlendirme ve güvene dayalı ilişki süreci, liderin otantik liderliğini pozitif yönde besleyerek örgütsel etkinliğini artıracak ve başarılı olmasını sağlayacaktır.

2.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

“Örgüt, bir grup insanın, iş bölümü içinde, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında; belirli ortak bir amacı veya hedefi gerçekleştirmek amacıyla oluşturdukları, akılcı, planlı ve eşgüdümlü bir yapılandırma” (Oktay, 1996; 58).

Vatandaşlık kavramı, genel olarak kişiler ile devlet arasındaki anayasa ve yasalarla tanımlanmış, karşılıklı hak ve ödevlere dayanan bir bağ olarak tanımlanır. Vatandaşlık kavramı “Yurttaşlık” ile eş anlamda da kullanılır. Örgütsel vatandaşlık kavramında ise, devlet kavramı yerine örgüt düşünülmelidir. Örgütsel vatandaşlıkta kişiler rol ve görevleri dışında fazladan bir çaba ve çalışma ortaya koyarlar. Bu

sebeple, çalışmaları belirleyen belli bir standart kanun veya kurallar dizisi yoktur. Bu davranışlar tamamen kişilerin kendi istek ve tercihlerine bağlı ortaya konur (Ünal,2003).

İnsanların bireysel çalışma performansları ya da davranışları; biçimsel rol davranışlar, üretim karşıtı iş davranışlar ve rol üstü davranışlar olmak üzere üç bileşenden müteşekkildir. Bu bileşenlerden “Biçimsel rol davranışlar” bileşeni; çalışanın iş tanımını gereği yerine getirmek zorunda olduğu ve yerine getirmediği takdirde bir yaptırımla karşılaştığı görev (Task) performansı diye de ifade edilen davranışları, “üretim karşıtı iş davranışları” bileşeni; örgüte veya örgüt üyelerine kasıtlı olarak hırsızlık, sabotaj, çatışma, iş yavaşlatma, dedikodu, misilleme, duygusal istismar vb. zara verici davranışları ihtiva eder. “Rol üstü davranışlar” bileşeni ise iş tanımında yer almayan, gönüllü olarak sergilenen ve örgütün sosyal yönüne katkı sağlayan ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla benzerlik taşıyan davranışlardır (Sığrı ve Gürbüz,2014).

Pozitif işğören davranışlar hakkında araştırma yapan Katz ve Kahn (1966), Bateman ve Organ (1983) ve Brief ve Motowidlo (1986) alışanlarca fedakârlıkla yapılan olumlu sosyal davranışları belli iş gereklerinin ötesine geçen rol-üstü ekstra yapılan davranışlar olarak tanımlamışlardır. Bu davranışlar çalışma gurubunun yâda örgütün sağlığını arttırmaya hizmet eden davranışlardır. Örgütü ani olası tehlikelerden korumak, dışsal bir ödül beklemeden örgütün gelişimine yönelik yöntem ve teknikler önerme, bilinçlice kendini geliştirmeyi üstlenme, örgütsel sorumluluğun daha yüksek düzeyi için başkalarını eğitme yardımcı olma ve dışarıdakilere örgüt hakkında olumlu konuşma gibi olumlu sosyal davranış şekilleridir. Örgütsel olumlu sosyal davranışları içeren “olumlu-örgütsel” davranışlar “örgütsel vatandaşlık davranışlı olarak isimlendirilmiştir (Riggio, 2014).

Bateman ve Organ (1983), Katz ve Kahn’ın (1966) belli bir iş için istenen ve beklenen “rol-üstü” davranışların örgütün işleyişi için gerekli olduğu fikrine dayanarak geliştirdikleri ve “rol tanımında yer almayan, örgütün sosyal sistemi için faydalı davranışlar” olarak ifade ettiği, örgütsel vatandaşlık kavramını ilk olarak alan yazınında kullanmaya başlamışlardır. Öngörülen işin gerektirdiği aşan spontane

eylemler (George ve Brief, 1992), Zorunlu olmayan ekstra rol davranışlar olarak da tanımlanan (Deluga,1988), örgütsel vatandaşlık davranışı isteğe bağlı olan, doğrudan veya açık bir şekilde resmi ödül ve değerlendirme sistemi tarafından henüz bilinmeyen, bir örgütün etkin bir şekilde işleyişini teşvik etmeyi de kapsayan bireysel davranışlardır (Organ, 1997).

“Örgütsel yaşamda, işin informal yanı ile ilgili görevlerin birçoğu gönüllü davranışlar ile ilgilidir” (Oğuz,2011;377). Örgütsel yaşamda kişinin örgüt içinde gönüllü olarak, isteyerek, samimiyetle yaptığı örgütsel vatandaşlık davranışının altında herhangi bir dış çevreden ödül edinme beklentisi yoktur. Bir işgören, kendisinden böyle bir şeyi yapması istenmediği halde, iş çıkışında uzun süre ofisinde kalması, elindeki işi tamamlamaya çalışması ya da kendisine tanımlanan iş olmadığı halde, işini yapmakta zorluk çeken çalışma arkadaşlarına yardım etmesi, bu işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği anlamına gelmektedir (Sezgin, 2005).

Bir örgütte çalışan, kendisini ne kadar çok örgütün bir parçası olduğunu hisseder ve örgütü de kendisinin bir parçası gibi görürse, bulunduğu örgütün üyeliğine ne kadar içten bağlanırsa, örgütte o kadar çok kalmayı isteyecek ve dahası örgütte ortak çalışmaya katkıda bulunmak için içten daha fazla bir çaba gösterecektir (Aydın, 1993).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, son yıllarda yönetim biliminin temel inceleme konularından birisini temsil etmektedir. Bu davranış farklı yönlerden araştırılmaya çalışılmış ve diğer davranışlar üzerindeki etkiler incelenmiştir. Son zamanlarda, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına etkide bulunarak, örgütsel etkinliğin artmasında önemli bir faktör olduğu anlaşıldığından, insan kaynakları yönetimi, pazarlama, ekonomi, sağlık hizmetleri, sosyal psikoloji, endüstriyel ve iş hukuku, askeri psikoloji gibi çeşitli alanlarda da hakkında çeşitli boyutlarıyla araştırmalar sürdürülmüştür (Podsakoff, Paine ve Bachrach,2000; Lievens ve Anseel, 2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yurt içinde yapılan bilimsel çalışmalar, genelde işletme ve yönetim alanında yüksek lisans ve doktora tez çalışmalarında daha yoğunluk kazanmıştır (Sezgin, 2005; Çınar, 2000; Özen ve

İşbaşı, 2000). Her ne kadar ÖVD, işletme ve yönetim kökenli bir terim olsa da, bize eğitim yönetiminin ana uygulama sahası olan okullarda yönetici, öğretmen ve diğer okul çalışanları arasındaki işbirliği ve yardımlaşmayı geliştirdiği, okullara önemli katkılar sağladığı, okul ortamında bireysel ve örgütsel etkililiği ve performansı artırdığına yönelik bazı geçerli ve güvenilir çıkarımlar sunduğu ön görülmektedir.

2.5.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı, kapsamı

İlk olarak örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı 1938'de Chester Barnard tarafından, formel olmayan örgütlerde bireysel işbirliğine dayalı görev dışı davranışlar olarak ifade edilmiştir (D'Intino,1999). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilk defa 1983 yılında Dennis ORGAN tarafından yönetim bilimi yazınına kazandırıldığı görülmektedir.

ÖVD, işgörenlerin, örgüt içinde karşılık beklemeden, içten ve gönüllü olarak bazen de işverenlerine duydukları minnet duygusunun da etkisi ile formal iş tanımlarının ötesinde, rol görevlerini ve işveren beklentilerini aşan, örgüt açısından istenilen-arzulanan ve örgüt verimliliğine önemli katkı sunan rol fazlası bireysel davranışları (Katz ve Kahn ,1966; Organ, 1997; Schnake ve Dumler, 2003; Feather ve Rauter,2004) ifade etmektedir.

Herhangi bir emre dayalı olmayan, örgüt için fayda sağlayan davranışlar ve hareketler, çalışanların biçimsel rol yükümlülüklerinde zorunlu olan prensip şeklindeki davranışlardan farklılıklar göstermektedir. Biçimsel olmayan davranışlar şeklinde ele alınan söz konusu davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır.

George'un (1992), tanımlamasına göre örgütsel vatandaşlık davranışları rol kapsamı dâhilinde veya üzerinde niteliğe sahip, örgütün resmi ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışlardır. Çalışan kişi, örgüt için işlevselliği olan aktif ya da pasif nitelikli bu davranışları gösterip göstermemeye kendisi karar verir. İş görenin yaptığı davranışları tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak yapmasıdır (Kamer, 2001).

Örgütsel vatandaşlık davranışı Organ (1998)'a göre, biçimsel ödül sistemince doğrudan veya açık olarak tanımlanmamış, zorlayıcı olmayan ve örgütün bir bütün olarak etkin faaliyet göstermesini sağlayan, bireyin formal iş gerekleri dışında örgütün etkin işleminde önemli bir yardımcı olan bireysel davranışlardır (Özkalp ve Kirel,2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak göz önüne alındığında organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlardır. Bu davranışlar görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, yapılmadığında ceza veya benzeri bir yaptırım gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercihlerle yapılan davranışlardır (Ünal, 2003).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramı Organ, Chester Barnard'ın "ekstra yardımlaşma istekliliği" konsepti ve Daniel Kaz'ın yaptığı "güvenilir görev performansı" ile "yaratıcı ve içten gelen davranışlar" arasındaki ayrımın üzerine çizerek ÖVD'yi "Resmi ödüllendirme sistemi tarafından direk ya da dolaylı olarak tanımlanmayan, sağduyulu ve bütünde örgütün verimli çalışmasını sağlayan bireysel davranış" olarak tanımladı.

Bütün başarılı örgütler, resmi iş sorumluluklarından öte kendi vakitlerini ve enerjilerini başarı için harcayan çalışanlara sahiptir. Çalışanların kendi iş sorumluluklarından öte olan isteklilikleri, etkili ve başarılı örgütsel performansın önemli bir parçası haline gelmiştir. Örneğin; yarım yüzyıl önce, Bernard (1938), örgütün çabalarına katkıda bulunan bireysel istekliliğin örgütün hedeflerine başarıyla ulaşmada kaçınılmaz olduğunu vurgulamıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı; iş performansının oluştuğu yerdeki sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen performanstır (Samancı, 2007).

Yöneticiler kendi işleri kolaylaştığı ve farklı konular için kendilerine daha fazla zaman ve enerji kazandırdığı için bu tür davranışlara değer vermektedirler. Aynı zamanda bu davranışlar kişinin doğallıkla yaptığı önemsiz konular hakkında sürekli başkalarına sızlanmak ve diğ.yle tartışmaya hazır bir tavırda bulunmak,

tartışmaya başlamak gibi davranışlardan uzak durmayı, kaçınmayı içermektedir (Organ, 1997).

ÖVD'ler örgütün değişen ortamlara adapte olma kabiliyetini çeşitli yollarla arttırmaya yardımcı olacaktır. Dolayısıyla ÖVD örgütsel başarıya;

- 1) Çalışan ve yönetsel üretkenliğini arttırarak
- 2) Kaynakları daha üretken amaçlarda kullanılması için boşa çıkararak
- 3) Kıt kaynakları yalnızca fonksiyonların devamını sağlamaya adanmak ihtiyacını azaltarak
- 4) Çalışma grupları içerisinde ve farklı gruplar arasında aktivitelerin koordinasyonuna yardımcı olarak
- 5) Örgütün en iyi çalışanları kendine çekmek ve bünyesinde tutma kabiliyetini güçlendirerek
- 6) Örgüt performansının stabilizesini arttırarak
- 7) Örgütün ortamdaki değişikliklere daha etkin bir şekilde adapte olmasını sağlayarak katkıda bulunurlar (Topaloğlu, 2005).

2.5.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Örgüt içinde süreç içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye çalışan örgüt çalışanlarını etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır, nitekim temelleri sosyal psikoloji ve örgütsel davranışa dayanan örgütsel vatandaşlık davranışı, ona etki eden faktörlerden bağımsız düşünülemez. Araştırmacılarca sürekli çeşitli değişkenlerce ilişkisi sorgulanmıştır. Araştırmacılarca Örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkaran ve düzeyinin belirlenmesinde etkili olan faktörler bireysel değişkenler, örgütsel değişkenler, birey-örgüt ilişkisine dayanan değişkenler ve çevresel değişkenler olmak üzere dört grupta incelenmiştir (Karaman ve Aylan 2012).

Yapılan ilk araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışların temelinde iş tatmini olduğu ortaya konulmuş, daha sonraki yıllarda ise diğer belirleyicilerini tespit

etmek üzere örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel adalet ile ilişkisi, kişilik ile ilişkisi ve isteklendirme ile ilişkisi incelenmiştir (Sökmen ve Boylu 2011).

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışlarını, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını etkin bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışları olarak tanımlamaktadır. Gönüllülük ile bu tür davranışın bireyin biçimsel iş tanımının gerektirdiği bir davranış olmadığı, aksine kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği belirtilmek istenmiştir (Özen-İşbaşı, 2000).

Örgüt içinde süreç içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye çalışan örgüt çalışanlarını etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır, bu faktörler çeşitli araştırmalarda değişken olarak da ele alınarak ilişkisi sorgulanmıştır. Ampirik araştırmalara dayalı olarak, örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan kavramlar dört kategoride incelenmektedir (Podsakoff ve diğ., 2000). Bunlar çalışanın özellikleri (Bireysel Değişkenler), işin özellikleri (Örgütsel Değişkenler), örgütsel özellikler, liderlik davranışları (Birey-Örgüt İlişisine Dayanan Değişkenler) şeklindedir. Tablo.2.2 de literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile birlikte bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak ele alınan temel konu başlıkları verilmiştir.

Tablo 2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenleri

Bireysel Değişkenler	<ul style="list-style-type: none"> • Bireyin ruhsal ve duygusal durumu (Moral) • İş Görenlerin Cinsiyet, kıdem, Yaş Gibi Demografik Özellikleri • İhtiyaçlar • Duygusal emek • Çalışanların Bilişsel Süreçleri
Örgütsel Değişkenler	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel Milyon • Örgütsel İletişim • Görülen İşin Niteliği • Örgüt içi kriz • Örgüt Politikaları • Örgütsel Güven • Örgütün Özellikleri • İş Stresi • Koolektivizm
Birey-Örgüt İlişisine Dayanan Değişkenler	<ul style="list-style-type: none"> • Kişi-Örgüt Bütünleşmesi • Örgütsel Adalet Algısı • İşle İlgili Tutumlar • Örgütsel Güven • Örgütsel Sessizlik • Mobing • Örgütsel Sosyalleşme • Örgüt İçi Hiyerarşik Yapı • Kararlara Katılım • İş Tatmini • Liderin Özellikleri • Örgütsel Özdeşleşme • Liderlik Türleri • Hizmetiçi eğitim

Çevresel Değişkenler	<ul style="list-style-type: none"> • Yasal • Düzenlemeler • Sosyo-ekonomik çevre • İletişim kanalları ve Sosyal Ağlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Diğer Örgüt Yapıları • Toplumsal Yapı • Aile
----------------------	---	--

2.5.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel ve Kuramsal Gelişimi

Katz'ın (1964) örgütsel vatandaşlık davranışına temel teşkil eden bireyin “spontane-ekstra rol davranışlar”ı nitelendirmesi, Organ ve arkadaşlarınca yeniden ele alındı ve örgütsel boyutta ilk defa yeniden tanımlanmaya çalışıldı (Bateman ve Organ, 1983, Organ, 1988). Örgütsel vatandaşlık davranış, prososyal davranış (Brief ve Motowidlo, 1986), iyi asker davranışı (Organ, 1988) ve örgütsel gönüllülük (George ve Jones, 1997) gibi alan yazında farklı model tanımlamalar içeren araştırmalara konu olmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışmalarının çıkış noktası Dennis Organ'ın 1977 yılında “tatmin performansı sağlar” konusundaki teorisi ile başlamıştır. Bu çalışmadan yola çıkan Bateman “kantitatif olmayan performans” olarak adlandırılan bir ölçüm geliştirmiş ve Smith bu ölçüm metoduyla yaptığı araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkileri bulmuştur. Bateman yaptığı araştırma sonucunda iki faktörle karşılaşmıştır. Birincisi diğerlerini düşünme ve işbirliği, ikincisi ise organizasyonu desteklemede kişisel değil, genel durumu içeren ileri görev bilincidir. Bu çalışmalarının sonunda yöneticilerin vatandaşlık görevlerini sergileyenlere değer verdiklerini ve bu davranışı gösteren çalışanların işlerini daha kolay yaptıklarını belirtmişlerdir (Çınar, 2000).

Organ'a göre Barnard, örgütü; “toplu işbirliği çabaları” şeklinde tanımlamıştır. Ona göre, organizasyonları meydana getiren kişiler değil, bu kişilerin hizmetleri, davranışları ve etkileridir. Vurgulanmaya çalışılan konu ise, kişilerin işbirliğine dayalı olarak geliştirdikleri ve sisteme gönüllü olarak katkıda bulunma davranışlarıdır. Buradaki gönüllülük verimlilik, beceri ve yetenekten farklı olarak; fedakarlık, katlanma ve feragat etme gibi kavramlarla belirtilebilir (Özen-İşbaşı, 2000).

Organ'ın aktardığına göre Katz ve Kahn organizasyonel sisteme genel etkisi açısından işgören davranışlarını şu şekilde açıklamışlardır: Bireyler örgüte (sistem) girmeli ve orada kalmaya ikna edilmeli, biçimsel rollerini yerine getirmeli, diğer çalışanlarla birlikte işbirliğine dayalı ve örgütü koruyucu faaliyetlerde bulunmalı, orijinal fikirler üretmeli, daha fazla katkı için kendi kendini eğitmeli ve örgütün dışarıda olumlu tanınmasını sağlayacak uyumlu bir örgüt iklimi oluşturmalarıdır (Çınar, 2000).

Gouldner, 1960 yılında yayınlanan makalesinde “karşılıklılık normu” kavramı ile ilgili düşüncelerine yer vermiştir. Gouldner'a göre, bu normun evrensel biçiminin ortaya çıkması kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve kişilerin kendilerine yardım edenleri incitmemeleri ile ilişkilidir. Karşılıklılık normunun evrensel olduğunu fakat koşullara bağlı olarak değişebileceğini, başkalarından yardım bekleyen kişinin, önce kendisinin yardım etmesi gerektiğini söylemiştir (Kamer, 2001).

Blau sosyal alışveriş teorisine göre kazanç çalışanların işe güdüleyen öneli bir faktördür. Bu bireylerin gösterdikleri gönüllü davranışlara ve bu kazançların sürekli bir karşılık vermek gerektir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki sosyal mübadele, çalışanları görevlerinde daha aktif ve yaratıcı olmaya, daha fazla sorumluluğa ve işi için daha fazla zaman ve enerji harcamaya yönlendirir. Bu yüzden sosyal mübadelenin çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeye yönlendirdiği düşünülebilir (Özen-İşbaşı, 2000).

2.5.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Bileşenleri (Boyutları)

Literatürde ÖVD'nin alt bileşenleri/boyutları konusunda tam bir görüş birliği yoktur. Araştırmacılar ÖVD'nin ikiden yediye kadar farklı alt bileşenler tanımlamışlardır. Bu davranış ikili ve üçlü boyutlandırılarda, “bireye dönük ÖVD”, “örgüte dönük ÖVD” ve “Rol-göreve dayalı ÖVD” (Ehrhart, 2004; Vigoda-Gatod, 2007; Valsania ve diğ., 2012; İpek 2012) şeklinde ele alınmıştır.

Bazı araştırmalarda ise, ÖVD'nin; *sadakat, itaat, taraf tutar katılım, fonksiyonel katılım, sosyal katılım, ilgilenme, değişime uyum, kişilerarası yardım, kişisel inisiyatif ve kişisel gayret* gibi çeşitli bileşenlerinin olduğunu göstermiştir. VanScotter ile Motowidlo (1996)'nın performans hakkındaki yapmış olduğu “*görev (task) Performansı*” ve “*çevresel (contextual) performans*” sınıflandırmasında “*çevresel (contextual) performans*” ÖVD ile benzerlik göstermektedir (Basım ve Şeşen 2006).

Çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışının durumsal/çevresel ve bireysel olmak üzere iki temel bileşeni olduğunu göstermiştir. Buna göre, örgütün hiyerarşik düzeni, örgütteki liderlik anlayışı, yapılan işin niteliği örgütsel vatandaşlık davranışını belirleyen örgütsel faktörleri oluştururken bireyin psikolojik durumu- içedönük-dışa dönük yapısı ve kişilik özellikleri bireysel faktörleri oluşturmaktadır (Karagöz, 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışını, kurumlarda nasıl uygulanabileceğine dair bir çalışma yaparak, bu davranışı klasik felsefe ve modern politik teori çerçevesinde ele alan Graham(1991), inançları ve davranışsal eğilimlerden oluşan ve birbirlerine bağlı sorumluluklarını içeren “iyi asker sendromu” veya “Aktif vatandaşlık sendromu” kavramı esas alarak farklı bir boyutlandırma yapmış ve “aktif vatandaşlık sendromu”nun örgütsel vatandaşlığın üç kategorisinden meydana geldiğini ifade etmiştir (Acar, 2006; Türker 2006; Karagöz,2007; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013; Özen-İşbaşı, 2000).

Bunlar; -Kurumsal İtaat, -Kurumsal Sadakat ve -Kurumsal Katılımdır.

1) *Kurumsal İtaat*: kurum içi Yapıya ve süreçlere uymayı, kurumdaki iş tanımlarını benimsemeyi, kurallara, yönetmeliklere, yönergelere saygıyı, hukuk ve kanunları takip etmeyi ve yasal otoriteyi izlemeyi, işe devamlılık, zamana riayet etme, kurumun tasarruf tedbirlerine uyma gibi davranışları içermektedir.

2) *Kurumsal Sadakat*: Bir bütün olarak topluma ve kuruma hizmet etmeyi açıklar. Sadık yurttaşlar toplumu korur ve güçlenmesi için çalışır, teşvik eder. Çalıştığı kurumu savunma, kurumun imajını arttırmaya çalışma, diğer bireylerle işbirliği içinde kurum menfaatine faaliyetlerde bulunmak gibi gönüllü olarak ilave

çaba sarf ederler. Kişinin kuruma ve yöneticilerine bir bütün olarak bağlı olması ve kurum kimliğini kendi kimliği olarak tanımlaması esastır.

3) *Kurumsal Katılım*: Sorumlu yurttaşlar toplumu etkileyen sorunlar hakkında kendilerini bilgilendirirler ve diğer yurttaşlarla bu bilgilerini paylaşırlar. Böylece özyönetime doğru diğer yurttaşlar cesaretlendirilir Kişinin kurumsal yönetimde sorumluluk alarak rol oynaması, kurumun vizyon ve misyonunu aktif ve sorumlu bir şekilde desteklemesi, kurumun genel kurallarına katılması, gerek duyulmayan durumlarda bile toplantılara katılarak görüş ve önerilerini iletmesi, popüler olmasa da kurumun genel düşüncesini savunan davranışlar sergilemesi kurumsal katılımı ifade eden davranışlardır (Acar, 2006; Türker 2006; Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2013).

Smith, Organ ve Near, ÖVD'nin alt boyutlarının tanımlanmasına yönelik ilk çalışmaları yapmışlardır. Yapılandırılmış mülakat tekniği kullanan Smit ve arkadaşları yöneticilere hangi davranışların ekstra rol davranışı olduğunu sormuş ve müteakiben buna uygun hazırladıkları bir anketle birlikte çalıştıkları astlarını değerlendirmelerini istemişlerdir. Elde edilen verilere uyguladıkları faktör analizi sonucunda iki ayrı faktör elde etmişlerdir. Birinci faktör özgecilik ya da diğerlerini düşünme boyutu olarak, ikinci faktör ise genel uyum boyutu olarak adlandırılmıştır (Basım ve Şeşen, 2006a).

Van Dyne ve arkadaşları (1994) örgütsel vatandaşlık davranışını “sadakat”, “itaat” ve “katılım” olmak üzere üç bileşenden teşekkül eden bir spesifik model olarak yeni bir tanımlamaya gitmişlerdir. Bu bileşimde “Sadakat”ten kastedilen, kişinin çalıştığı kurumuna ve kendisini yönetene olan bağlılığı, “İtaat”ten kastedilen, kurumun ahenkli işleyişi için mevcut kuralları, düzenlemeleri tanıyarak özümsemesi, uyumlu davranması, son olarak “katılım” bileşeninden kastedilen ise, çalışanlarca özümsenen kurullarla yönlendirilen kurumun yönetim ve idaresinde ortak sorumluluk göstermektir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

İpek (2012) ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapmış olduğu çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışını, “kurumsal sorumluluk” ve “bireysel sorumluluk” olarak iki boyutta ele almıştır.

Podsakoff ve diğ. (2000)'nin yapmış oldukları kapsamlı araştırmada 30 kadar insan davranışının örgütsel vatandaşlık davranışına benzer özellik oluşturabilecek potansiyel bileşen olduğu sonucuna varmış ve en sonunda örgütsel vatandaşlık davranışını <Katılım>, <Özgecilik>, <Uyma>, <Dirençlilik>, <Sadakat>, <Kendini geliştirme> ve <Bireysel İnisiyatif> olmak üzere yedi ana bileşen etrafında toplayarak değerlendirmişlerdir (Basım ve Şeşen, 2006; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Karagöz,2007).

Konu ile ilgili çalışmalarını sürdüren Organ, 1988 yılında beş boyutlu bir yapı önermiştir: özgecilik, vicdan, nezaket, erdem ve centilmenlik. Organ, bu boyutları ölçen bir ölçek geliştirilmiştir (İşbaşı, 2000; Köse, Kartal ve Kayalı, 2003, Bingöl, Naktiyok ve İşcan, 2003).

Organ tarafından tanımlanan ve bu araştırmada da temel alınan örgütsel vatandaşlık davranışının beş alt boyutu bağımlı değişkenler olarak araştırmada ele alınmıştır.

2.5.4.1 Özgecilik (Diğergamlık)

Özgecilik, diğer bireylere yönelik yardım davranışlarını içerir. Genel uyum ise işleri herhangi bir kişi için değil iş öyle gerektirdiği için tam ve doğru yapmak olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda örgüt çalışanının davranışı zorunlu minimum standartların çok ötesindedir ve çalışan, istekli olarak kendinden beklenenin ötesine geçer (Jahangir, Akbar, ve Begum, 2006).

Diğer bireylerin belirli sorunları olduğunda ve yardıma ihtiyaç duyduklarında özgeci bireyler görev tanımlarının bir adım ilerisine giderek onlara yardım eder. Diğer yandan özgecilik, çalışanların diğer çalışanlara yardım ederek onların performanslarını arttırmalarına katkı sağlamasıdır. “Organ, bir çalışanın, diğer bir çalışanın rahatsızlığı nedeniyle onun işini üstlenmesi davranışını bu boyuta örnek olarak vermektedir” (Kidwell, Mossholder ve Bennett, 1997:45).

Diğerlerini düşünme davranışı olarak da ifade edilebilecek olan bu örgütsel vatandaşlık bileşeni örgüt içinde arkadaşına bir konuda yardımcı olmayı, iş

arkadaşının rahatsız olup, işe gelemediği bir günde onun yerine sorumluluk almayı, kendisi gibi diğerlerini düşünme biçimindeki davranışlardır (Özkalp ve Kirel,2004).

Uzman kişilerin ya da kıdemli çalışanların hiç bir ücret almaksızın yeni meslektaşlarına yardım etmesi gibi davranışlar özgeci davranışa örnek olarak verilebilir. Bu tür davranışlar, bireylerin performanslarını geliştirerek grup verimliliğine katkıda bulunur (Basım ve Şeşen, 2006b).

2.5.4.2 Vicdanlılık (Bilinçlilik)

Vicdanlık, çalışanların, görevleri dışında görevin gerektirdiği rol çizgisinin üstünde olduğu halde “vicdanın sesi” ne göre, kendi istekleri ile yaptığı davranışlardır.

Bu davranışlara kişinin, ihtiyaç zamanları çalışma veya işyerinde kişinin ek bir ücret verilmediği halde işi bitirmek için gece geç saatlere kadar çalışması, işe zamanında ve düzenli gelmesi, zamanını etkin kullanması, kötü hava koşullarına ve sağlık durumuna rağmen işine gelmeyi seçmesi, örgütün yararına olan toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün ve çalıştığı kısmın kurallarına her zaman uyma, örgütün tasarruf tedbirlerine riayet etme dinlenme zamanlarını suiistimal etmeme (Özkalp ve Kirel, 2004; Özen-İşbaşı, 2000; Karagöz, 2007; Uslu, 2011), gerektiğinde arkadaşının işini üstlendiğinde işi ciddiye alma ve hatasız yapmaya çalışma (Arslantaş ve Pekdemir, 2007) bulunduğu örgütte herkesten daha çok aktif davranma, diğerlerinden daha çok çalışma ve başkasının istemediği işleri gönüllü olarak alma (Ünal,2003) gibi hem genel uyum, hem de bireysel inisiyatifin kavramsal içeriğini taşıyan (Köse, Kartal ve Kayalı,2003) örnekler verilebilir.

Özgecilik ile Vicdanlılık arasındaki en belirgin fark özgecilikte bireyler, belirli bir kişiye yardım etmek üzere davranışta bulunurlar; Vicdanlılık ise, belirli bir kişiye değil genel olarak örgüte yarar sağlamak üzere davranışta bulunurlar, Ayrıca vicdanlılık davranışını sergileyen birinin diğergam davranışlar göstermesini bekleyemeyiz (İşbaşı, 2000).

Organ(1988), bu tür davranışın, tanımlanmış rolden ayırması en zor olan ÖVD bileşeni olduğunu belirtmiştir. Bunun sebebinin ise fazladan rol olarak sayılmasını sağlayan şeyin, türsel farklılık değil, gösterilen davranışın bir ifrat düzeyinde olmasıdır (Karagöz,2007).

2.5.4.3 Nezaket

Örgütsel vatandaşlığın bu bileşeni, bireyin örgüt içindeki düşünceli olma, işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını önlemek için tedbir alma, bir başkasının işle ilgili problemlerinin ortaya çıkmasını önleme ya da o kişiyi bu konuda uyararak koruma, diğer iş arkadaşlarının hak- hukukuna saygılı olmayı ve onlarla iyi geçinmeyi içine alır (Organ, 1988).

Gelecekte olası problemleri tahmine yönelik doğrudan davranışları içeren nezaket kavramı, başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce onları bilgilendirmeye dayalı davranışlardır. Herhangi bir tehdit edici faaliyetlerde karşı ekiptekileri ikaz etmektir. Bir sorunun oluşumunu önlemeye çalışmak ya da sorunun ortaya çıkışını azaltmak üzere önleyici davranmak, herhangi çalışma arkadaşının olası problemlerinin doğmasını engellemek için alınan önlemler kişinin ÖVD nin gelecek odaklı bilgilendirmeye dayalı bileşimi Organın “nezaket” kavramı olarak ifade ettiği davranışlarındandır. Bir başka ifadeyle nezaket, bir çalışanın diğer çalışanların problemlerini önceden saptaması, çözümde aktif rol alması, önerilerde bulunması ve onların haklarına saygı göstererek sorunların ortaya çıkışını engellemesini içeren davranış repertuarıdır (Aktay, 2008).

2.5.4.4 Centilmenlik (Sportmenlik)

Olay ve durumlar karşısında fevri olmadan (Atalay,2005;Mercan,2006), centilmence yapılan insani davranış çalışanların işe ilişkin kaçınılmaz sorunları veya zorlukları şikayet etmeden kabul etme istekliliği (Podsakoff ve diğ., 2000), işler yolunda gitmediği zamanlarda bile pozitif tavır sergilemesi ve ilgilerini örgütün

faydası yönünde kullanmaları olarak tanımlanabilir (Acar, 2006). Ayrıca, sıkıntı veren olumsuzluklarla karşılaşılınca şikâyet etmeden olaylara pozitif yaklaşarak sıkıntıları ve küçük gerilimleri mesele kabullenme iyi niyeti ve hoş görüsünü de içermektedir (Organ,1988;Çınar,2000;Özkalp ve Kirel, 2004).

Bu davranış biçimi, örgütteki olumlu çabalar üzerinde harcanan zamanı arttırır. Sürekli çalışanların şikâyet ettiği, bardağı dolu tarafından ziyade hep boş tarafını görüp işinde hep negatif olaylara dikkatini veren,en küçük sorunu bile kolaylıkla büyüten bireylerin olduğu bir örgüt yapısında olumlu bir ikliminin olmasının imkanı yoktur. Bu yüzden centilmenlik, bir yöneticinin çalışanlar arasında işbirliğini gerçekleştirmek için daha az zaman ve enerji harcamasını ve yönetici olmaksızın diğer çalışanlarla verimli bir biçimde birlikte çalışabilmelerini sağlayan bir davranıştır (Basım ve Şeşen, 2006b).

2.5.4.5 Sivil Erdem (Örgütsel Erdem)

“Sivil erdem, örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu olarak katılma olarak tanımlanmıştır.” (Podsakoff ve MacKenzie, 1994:73). Bu boyut altında gösterilen davranışlar örgüt içinde yapılan toplantılara düzenli olarak katılma,faaliyetlere gönülden iştirak, örgütsel sorunlara çözümde aktif rol alma, örgütün amaçlarına uygun olarak alınan kararlara destek olma, kurumdaki gelişmelere ayak uydurma, örgüt içindeki değişimlerde diğer iş görenler tarafından benimsemesinde aktif rol oynamak, örgüt içindeki ilan ve duyuru panosunda azami derecede faydalanma, bilgi toplama ve edinmede örnek davranışlar gösterme, örgütle ilgili olumlu düşünceleri iş arkadaşlarıyla paylaşma, kendisinden istenmediği halde iş görenlerin kendisini geliştirici kurslara katılmaları şeklindeki örgütün gelişimine destek olan davranışlar olarak sıralanabilir (Organ, 1988; Çınar, 2000; Özkalp ve Kirel, 2004).

2.5.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzer Nitelikte Olan Diğer Davranışlar

Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışanların iş performansı ve örgütsel etkinliğini destekleyen benzer davranışsal kavramlar mevcuttur. Bu bölümde bu kavram ve davranışlar ÖVD nin alt başlıkları şeklinde sıralanacaktır.

2.5.5.1 Örgütsel Spontanelik (Örgütsel Kendiliğindenlik)

Örgütsel spontanelik, bireyin isteğine dayanan ve gönüllülüğe ait olan, örgütün imajını yükselten, örgütün faaliyetlerini koruyan, örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen, örgütteki işbirliğini artıran olumlu davranışlardır. İş arkadaşlarına yardım etme, iyi niyetle yaklaşma, örgütü koruma, yapıcı öneriler sunma örgütün başarısı için çabalama bu tür davranışlara örnektir. ÖVD de kişinin aktif ve pasif nitelikteki davranışları resmi ödül ve ceza sistemi içinde dikkate alınmazken, örgütsel spontane davranışları resmi ödül ve ceza sistemi içinde yalnızca kendiliğinden gelişen aktif davranışları içerir. Örneğin bir şirkette hangi davranış ödüllendirilecek, bu konuda çalışanlardan öneride bulunmaları istenirse ve bu önerilen davranış ödüllendirilirse, çalışanların burada öneride bulunmaları örgütsel spontanelik örneğidir ve aktif bir davranıştır. Örgütsel vatandaşlıkta ise bireyler şikâyet edilebilecek durum veya olaylar karşısında pasif davranışları da gösterirler (Kamer, 2001).

2.5.5.2 Psikolojik Kontratlar (Sözleşmeler)

Psikolojik kontrat kavramı, işgörenler ile işverenler arasında adı konulmayan, örtük, yazıya ve söze dökülmemiş ilişkilerin, beklentilerin ifade edilmesi gerektiği durumlarda kullanılır ve özünde çalışanların tecrübelerinden ve yaşantılarından etkilenecek kendi algılarına dayalı olarak şekillenir.

İnsanlar, bir örgüte katılırken, bir takım yararlar beklerler. Örneğin, bir işe giren kişi, bunun karşılığında bir takım maddi ve manevi kazançlar umar. Örgüte katılan kişi, kendisi ve örgüt arasında yetki, görev ve sorumluluklarını, örgütten kazanacağı ekonomik ve maddi haklarını belirleyen yazılı bir anlaşma imzalar. Fakat yazılı olmayan bir anlaşmada yapılmış varsayılır. Psikolojik anlaşma olarak tanımlanan ve somut olarak var olmayan bu anlaşma, ücretler ve çalışma koşullarına ilişkin ekonomik anlaşmaya ektir (Ünal, 2003).

Psikolojik Kontratlar Oktay'ın (1996), belirttiği gibi, somut olarak mevcut olmayan bir anlaşmadır. Çalışanlar çalışmalarının karşılığında ekonomik ve maddi beklentilerinin dışında güvenlik, insanca davranış, doyurucu ve medeni ilişkiler, saygınlık, statü kazanma, talep ederler. Eğer kurum sadece yazılı olan anlaşmayı hesaba katar, psikolojik anlaşmaya önem vermezse, çalışanlar, işyerine olan bağlılıklarını ve ilgilerini yitirmeye başlayabilirler.

Harry Levinson ve diğ. (1962) psikolojik kontratların genel özelliklerini şöyle özetlemektedirler: bireyler arasında yükümlülükler söze dökülmez, zamanla, ilişkilere bağlı olarak tecrübe edilir, gelişir, bireyler karşılıklı birbirlerine bağımlıdırlar ve bireysel özelliklerdeki farklardan dolayı, aralarında psikolojik mesafeler vardır. Genel olarak dinamik bir yapı gösteren psikolojik kontratların daha çok duygusal ağırlığı olan konularda öne çıktığı söylenebilir (Türker, 2010).

2.5.5.3 Rol davranışları

Çalışanların görevlerini yerine getirirken gösterdikleri davranışlar onların rol davranışlarını oluşturur. Bir çalışanın algıladığı rol kapsamı ne kadar geniş olursa, örgüt içi faaliyetlerini de o oranda, örgütsel rolü olarak algılanacak ve örgüt yönetimi o çalışandan o denli fazla faydalanacaktır. Örneğin, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkatle yapma, arkadaşlarına yardımcı olma gibi tipik örgütsel vatandaşlık davranışlarını çalışan rol davranışı ile karıştırabilir. Böylece gerekenin üzerinde bir rol davranışı yerine getirmiş olur (İşbaşı, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışı iş tanımlarındaki yapılması gereken görevlerden çok daha fazlasını yapmaktır. Rol davranışları ise çalışanların rol kapsamlarını geniş tutmaları, örgüt içi faaliyetlere daha fazla yönelmeleri ve içten gelerek kendileri için yeni rol tanımlamaları yapmalarınıdır.

2.5.5.4 Pozitif Örgütsel Davranışlar

Örgütlerde kriz ve olumsuz durumlarda örgütün varlığını sürdürmesi, etkinliğini devam ettirmesi için makro düzeyde pozitif örgütsel özelliklerin ön plana çıkarılması gerektiğini savunan Michigan Üniversitesi araştırmacılarının geliştirdikleri Pozitif Örgütsel Düşünme Okulu ve Luthans ve arkadaşları ile Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü araştırmalarının geliştirilen Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımı (mikro düzeyde bireysel açıdan pozitif çalışma psikolojisine odaklanır) örgüt ortamında Pozitif psikoloji yaklaşımına bağlı olarak gelişen iki önemli akımdır. Pozitif Örgütsel Davranış çalışanların örgüt içinde mutlu ve huzurlu bir hayat sürdürmelerini, olumlu davranışlarının gelişimini hedefleyen bir anlayışı içerir (Karacaoğlu ve İnce, 2013).

Örgütleri pozitif psikoloji bakış açısıyla değerlendiren pozitif örgütsel psikoloji yaklaşımı, örgütsel davranış araştırmacılarınca örgütlerdeki pozitif kişisel tecrübe, pozitif kişisel özellikler ve pozitif kurumlarla ilgili bilimsel çalışmalar çerçevesinde şekil almış ve koşula bağlı olarak gelişebilen ve performansla ilgili kavramları içeren pozitif örgütsel davranış kavramının gelişmesini sağlamıştır. Pozitif örgütsel davranış günümüz örgütlerinde performans gelişimi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve verimli bir şekilde yönetilebilen pozitif özelliklerin ve psikolojik kapasitelerinin incelenmesi ve uygulanması için önemli bir bakış açısı sunmaktadır. Pozitif örgütsel davranış yalnızca örgüt içinde pozitif olanı ele alır, teori ve araştırma temelli olup geçerli ve güvenilir ölçülebilen kavramlarla ilgilidir. Pozitif örgütsel davranış kişisel performansla büyük ölçüde ilişkili olup öz-yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık ve pozitif psikolojik sermaye gibi duruma özgü değişime ve

gelişime açık özelliklere sahiptir.(Kutunis ve Oruç, 2014;Seçkin,2013; Karacaoğlu ve İnce, 2013).

Kişinin hedeflerin gerçekleştirilebilir olduğuna dair kararlılığın ve bu hedeflere ulaşmak için başarılı planlar formüle edebileceğine dair enerjisini, çeşitli yollar belirleyebileceğine ilişkin inancını, motivasyonunu yansıtan “Umut”, Pozitif Örgütsel Davranışın önemli boyutlarından biridir. Kişinin örgütün menfaati ve verimi için olumlu ve olumsuz şartlar ile karşılaştığında gösterdiği pozitifliğini. bireysel uyumunu, esnekliğini, değişime olan tepkilerini ve süreklilik arz eden psikolojik baskılar karşısındaki tutum ve davranışlarındaki direnci bunları karşılama gücünü Pozitif Örgütsel Davranışın “pozitif direnç boyutu”, olumlu düşünebilme gücünü ise “iyimserlik boyutu” oluşturmaktadır. Bireyin kendisi hakkındaki yargıları, benlik algısı, kendi yeteneklerine olan inancı ve güveni Pozitif Örgütsel Davranışın, “Özyeterlik boyut”unu oluşturmaktadır. Kişiyeye özgü ve kişilerin yaşamlarına ve yaşam doyumlarına ilişkin duygusal ve bilişsel değerlendirmeleri Pozitif Örgütsel Davranışın, “Öznel İyi Oluş boyutu” ile ifade edilmektedir. Ve son olarak kendinin ve başkalarının duygularını izleme, onların ayırdına varma ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehberlik etmesi için kullanma yeteneğine sahip olma özelliği ise Pozitif Örgütsel Davranışın “Duygusal Zeka Boyutu”nu ifade etmektedir (Kutunis ve Yıldız,2014; Karacaoğlu ve İnce, 2013).

Pozitif örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar, pozitif özelliklerini iş ortamında daha etkin şekilde yansıtabilen çalışanların örgütsel sonuçları diğerlerine göre daha olumlu şekilde etkileyebileceğini göstermektedir. Özellikle son zamanlarda yapılan çalışmalar Pozitif örgütsel davranışların örgütte çalışanlar üzerinde; performans, işe devamlılık, bağlılık, iş tatmini ve tükenmişlik gibi değişkenler üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir Örgütlerde pozitif örgütsel davranışların anlaşılması ve geliştirilmesi özellikle olumsuz ve istenilmeyen davranışların örgütten uzaklaştırılarak, örgütün ve çalışanın performans ve verimliliğinin artırılması bakımından önem arz etmektedir (Topaloğlu ve Özer,2014; Karacaoğlu ve İnce, 2013).

2.5.5.5 Bağlamsal Performans

Performans kavramı; örgütte bireylerin verilen görevlerini yerine getirmenin-onları başarmanın bir ölçüsü olarak tanımlanabileceği gibi bir amacın gerçekleştirilme derecesi olarak da ifade edilebilir. İş performansı denilince yalnızca herhangi bir görevin başarıyla tamamlanması olarak anlaşılmamalı bunun yanında işin teknik yönü dışında yapılan bağlamsal davranışlar da göz önüne alınarak değerlendirilmenin yapılması gerekmektedir(Çüçen, 2014).

Bağlamsal performans, örgütün faaliyet alanındaki en geniş örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamları destekleyen, sosyal ve örgütsel bütünlüğü teşvik eden, teknik temelin gömülü olduğu psikolojik iklimi zenginleştiren kararlı olma ve gönüllü olma gibi örgütün çıkarlarını artırmak niyetiyle yapılan, görev performansının motivasyonla ilgili öğeleri olan davranış veya faaliyetleri kapsar. Farklı insan grupları ile nasıl işbirliği kurulacağını, üzülen bir çalışanın ne şekilde teselli edileceğini, çalışma ortamında iş arkadaşları, yöneticiler ve astlarla ilgili ortaya çıkan olumsuz durumlarda nasıl birlikte etkili çalışabileceğini, örgütün içinde barınmayan dışarıdaki grup ve yapılara uygun imajının nasıl sunulacağı ve örgüt liderinin ve yaptıklarının nasıl savunulacağını bilme şeklinde bağlamsal bilgi örnekleri sıralanabilir. Kısacası görev faaliyetlerinin yürütüldüğü psikolojik ve sosyal bağlamı destekleyen davranış örnekleri bağlamsal performans başlığı altında alınmaktadır. Bağlamsal performansın kişiler arası boyutu ÖVD'nin yardım severlik ve nezaket boyutları ile, bağlamsal performansın işe adama boyutu ile ÖVD'nin centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık boyutları birbirleri ile örtüşmektedir (Gül, 2013. Ünlü ve Yürür, 2011).

Genel olarak bağlamsal performans, kurumsal performans veya vatandaşlık performans kavramları ile birlikte ifade edilmektedir. Vatandaşlık performansı, Örgütsel vatandaşlık davranışlarında olduğu gibi görev tanımında olmayan, gönüllü yapılan ekstra rol davranışlarını içerdiğinden benzerlik taşımaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışını Bağlamsal performanstan ayıran, ilgili davranışın herhangi bir karşılık beklenmeksizin kişi tarafından kendiliğinden sergilenmesi veya ilgili işin

gönüllü yapılmasıdır (Aslan, 2012; Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). ÖVD, ‘İş doyumu, örgütsel verimlilik açısından kişilerin eylemlerini nasıl etkilediği ile çalışanların yapmak zorunda olmadıkları, yöneticilerin çalışanların yapmalarına gereksinim duymadığı, fakat yapmalarından memnun olduğu, istediği davranışlara odaklanırken Bağlamsal performans ‘insan kaynakları uygulamalarında gözardı edilen performans bölümleri, İşe alım sırasında performansın çeşitleri arasındaki farklılıkların neler olduğu ile işe alım uygulamalarında nereye odaklanılması gerektiği üzerinde durur (Aslan,2012; Motowidlo 2000). Örgütte bağlamsal performansı kişinin bilgisi, becerisi ve yeteneklerinden çok sosyal, psikolojik ve örgütsel ortam daha çok etki etmektedir. Bu psikolojik ve sosyal bağlamı oluşturmada örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestij etkili olmaktadır (Ulu,2011).

Literatürde bağlamsal performansın tanımı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile içeriksel tutarlılıklar sergilemektedir; bir kişinin görev tanımında olmadığı halde örgütte kendisi ile birlikte çalışanlara yardım etmesi, onlarla işbirliğine girmede gönüllük göstermesi ÖVD ile bağlamsal performansın içeriksel olarak tutarlı oldukları davranış örnekleridir. Ama dikkat edilmesi gereken, bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışının yalnızca bir örneği olup örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir alt başlığı niteliğinde görülmesi gerektiğidir. Diğer örgütlerden farklı kılan özelliklere sahip olan örgütlerin genel özelliklerine bakıldığında, örgüt çalışanlarının psikolojik kontratlarının üstünde bir performans algısına, sahip oldukları görülecektir (Ünlü ve Yürür, 2011).

2.5.5.6 Prososyal Hizmet Davranışları

Olumlu kişiler arası ilişkiler’’ olarak da adlandırılan Prososyal Davranışlar, empati, rol üstlenme, işbirliği, paylaşma, sadakat, itaat, taraf tutucu katılım, kişisel inisiyatif, nezaket ve yardım etme gibi insanların menfaati ile ilgili olup, başkalarının yararına olan davranış ve duyguları içeren, sonuç itibari ile bir bedel ödeme, fedakarlık veya risk söz konusu olabilecek davranışlardır. Sonuç itibari ile prososyal

davranışlar her zaman örgütün etkinliği artırıcı nitelik taşımayabilirler. Bazen örgüt üyeleri, örgütün amaçlarına uymayan, örgütsel işlevselliği olmayan, örneğin çalışma arkadaşları ile birlikte kişisel amaçları gerçekleştirmek üzere birbirlerine yardım etme, bir birlerini koruma adına örgütün prosedürleri, kuralları dışında hareket etme gibi prososyal örgütsel davranışlar sergileyebilirler (Özen İşbaşı 2000; Kamer,2001).

Örgütsel davranış literatüründe prososyal hizmet davranışları; pozitif örgütsel davranışlar, sosyal temelli örgütsel davranışlar gibi farklı nitelendirmeleri olan, örgütsel vatandaşlık davranışını fazladan rol davranışları kapsamında bir alt boyut olarak içinde barındıran, örgüt içinde çalışanların herhangi bir emre dayalı olmayan, örgütün faydasına olan, biçimsel rol davranışlarından farklılık gösteren, örgütsel performansın ve müşteri tatmininin artırılmasında kritik rol oynayan ve işgörenlerden tüm hizmet süreçlerinde devamlı beklenen davranışlar olarak görülmektedir (Yeşiltaş ve diğ., 2013).

2.5.6 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün sosyal anlamda aktif işlevselliğini kolaylaştırır, destekler, performansta artış görülür. Böylece yönetsel fonksiyonların sürekli kontrol odaklı yaptığı kaynak tahsisinden kaynaklanan israfında önüne geçilebilecektir. İnsan ve madde kaynaklarının etkin ve verimli kullanımına ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve genel örgüt başarısına kadar birçok faydalı sonuçlar doğuran ÖVD, yönetici ve çalışanların iş verimliliklerini arttırmakla beraber bir takım ruhu yaratarak, örgütsel bağlılıkla birlikte, yardımlaşma ve örgüt içi sosyalizasyona kaynaklık eden masrafsız bir sosyal işlev fonksiyonu da icra eder (Kamer, 2001; Mercan,2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün albenisini arttırarak nitelikli iş gücünü içinde barındırma ve kişileri kendine çekme ile verimliliğin artışına vesile olan, örgütsel bağlılığı artıran ve üyelerinin kendini örgütün bir üyesi olarak ne derecede hissettiğinin bir somut davranışsal ifadesidir (Aşkın, Ayan ve Arslan,2014).

ÖVD yöneticilerin çalışanların performansını değerlendirirken bu süreçte önemli bir rol oynar. Nitekim kurumda terfi, transfer, eğitim, işten ayırma gibi kritik personel değerlendirme ve karar süreçlerindeki önemi büyüktür (Kamer, 2001).

Balay'ın aktardığına göre, sosyo-ekonomik durumları sabit tutarak yaptıkları araştırmada, öğretmen bağlılığı ile öğrenci başarısı arasında bir ilişki ortaya çıkarmışlardır. Bu araştırmaya göre, öğretmen bağlılığı öğrenci başarısını arttırmakta aynı zamanda da öğrenci başarısından etkilenmektedir. Aktif başarılı öğrencilerle çalışan öğretmenler diğerlerine oranla daha çok bağlılık göstermektedirler. Düşük öğretmen bağlılığı ise öğrenci başarısını azaltmaktadır. Tükenmiş öğretmenler öğrencilerine karşı daha az hoş görülü olmakta ve daha fazla endişe ve bitkinlik göstererek rol davranışlarını da azaltabilmektedirler (Mercan,2006;9).

Organ'a göre (1988), örgütsel vatandaşlık davranışları örgütü ve örgüt ortamını ortamına cazip bir hava katarak daha nitelikli çalışanı çekme ve elinde tutma kabiliyetini artırır. Podsakoff ve MacKenzie (1997), örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel performansın değişkenliğini azaltılarak örgütün zor çevre şartları ile uyumunu kolaylaştıracaktır (Kamer, 2001).

Performans, örgüt içinde kişilerin veya grupların hedeflere ne kadar ulaştıklarını ortaya koyan bir kavramdır (Yılmaz ve Karahan, 2010). İşgörenler, örgüt içinde kendilerine tanımlanan işlerini daha etkin ifa etmek için bir taraftan örgütün desteğini alması diğer taraftan örgüt yöneticisinin yardımını alması gerekmektedir. Çalışanların performansını örgüt yöneticisinin sergilemiş olduğu liderlik stilinden etkileneceği söylenebilir (Korkmaz, 2005).

Sonuç olarak ÖVD yi sergileyen kişiler arkadaşlarına yardımcı olurlar, ekstra işlere gönüllü olurlar, gereksiz çatışmalardan kaçınırlar, işe ve talimatlara saygı gösterirler. Bünyelerinde bu tarz insanların olduğu örgütlerin daha üstün performans gösterdikleri, nihayetinde daha çok verim elde ettikleri, bireysel ve örgütsel amaçlara daha çok hizmet ettiği ortaya konulmuştur.

2.5.7 Eğitim Örgütünde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yansımaları

Örgüt içinde işgörenlerin gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışları iki şekilde kendisini gösterebilir. İşgörenlerin örgütsel yapı, uygulamalar ve hedeflere aktif bir şekilde katılım ve katkı davranışları şeklinde veya örgüte zarar verecek davranışlardan kaçınma davranışları şeklinde kendisini gösterebilir. Her iki şekilde de, ortak olan örgüt yararına arzulanır davranışların sergilenmesidir (Sökmen ve Boylu, 2011).

Diğer örgütler gibi eğitim kurumlarında, yönetici, öğretmen ve diğer çalışanların yalnızca kendilerine verilen işleri değil o işlerin üstünde, rol üstü birtakım ihtiyaç duyulan işlerde de kendilerine söylenilmeden yapmaları, bir takım görev üstü sorumluluk almaları ihtiyacının oluşması normaldir. Bu çerçevede toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünün yetiştirildiği eğitim kurumlarında, çalışanların daha yüksek performans göstermelerinde ve eğitimdeki kalitenin artırılmasında örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının uygulanması önemli bir yer tutar. Okul çalışanlarının tutumları ve ilişkileri okula, öğrencilere, velilere, öğrenme ve öğretme iklimine, öğretim etkinliklerine, mesleki birlikteliğe, kurumun amaçlarına, kurumun normatif beklentilerine anlamlı etkisi vardır (Çetin, 2004).

Eğitim örgütlerinde öğretmenler yazılı olarak görev tanımı içinde yer almayan örgütsel vatandaşlık davranışları olarak ifade edilecek örnek davranışlar şöyle sıralanabilir; Teneffüs saatlerinde öğrencilere yardım etmek, okulun temizliği konusunda titiz davranmak, okula yeni gelen öğretmenlere yardımcı olmak, teknolojiyi takip edip derslerinde kullanmak, işi ile ilgili gelişmeleri takip etmek, kendini yenilemek, gönüllü olmak gibi (Karagöz, 2007).

Eğitim örgütleri açısından, okullar basta olmak üzere örgütsel vatandaşlık davranışlarının yönetici, öğretmen ve okula taraf olan diğer tüm kesimlerin davranışlarının, örgütün amaçları doğrultusunda daha iyi analiz edilmesini sağlayabileceği ifade edilmektedir (Altunbaş, 2009).

Yapılan araştırmalar tüm örgüt yapılanmalarında olduğu gibi eğitim kurumlarında da çalışanların yalnızca görev tanımlarında yer alan işleri görmelerinin

eğitim örgütlerinin sürekliliğini sağlama açısından yeterli olmadığını göstermiş ve görevin dışında gerçekleşen gönüllü informal davranışların önemine dikkatleri çekmiştir (etin, 2011; Köprülü, 2011;Yancı, 2011;Oğuz, 2011; Uslu, 2011; elik, 2010; imli-Gök, 2010; DiPaola ve Mendes da Costa Neves, 2009).

“Özellikle öğretmenün özverili rol gereklerini aşan davranışlarının öğrenci başarısındaki katkısı ve öğrencilerin okula bağlılıklarını artıran etkili öğretmen davranışları, eğitim ve öğretimimiz için çok büyük önem taşımaktadır” (Mercan,2006;6) Bu anlamda eğitim örgütleri diğer örgütler gibi başarılı olabilmeleri için çalışanların kendileri için belirlenmiş olan görev- rol tanımlarının üstünde olan davranışlar göstermeleri önemli bir gerekliliktir (Bulu, 2009; Oğuz, 2011).

Bir taraftan işğörenlerin ihtiyaçlarını gidermeyi diğer taraftan da örgütün amaçlarına ulaşmayı hedefleyen bu davranışlar örgütün başarısı ve devamlılığı için aynı şekilde eğitim örgütleri içinde geçerli ve gereklidir. Değiştirerek yetiştirdikleri insanı çıktı olarak gören eğitim örgütleri, büyük ölçüde işleriyle özdeşleşi miş ve güdülenmiş insanlara ihtiyaç duymaktadır. Görev alanı, insanın yetiştirilmesi ve dönüştürülmesi olan okulların etkili işleyişi için, okuldaki tüm çalışanların görev tanımlarından daha fazlasını yapmaya istekli olması gerekmektedir. Çalışanların, okulun amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanmiş olması ve benimsemesi; okulun örgütsel amaçları için yoğun çaba içinde olması kısacası örgütsel bağlılığının yüksek olması örgütsel vatandaşlık davranışi göstermesini sağlayacaktır (Terzi ve Kurt, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının özgeciler boyutu içerisinde yer alan çalışanların gönüllü olarak meslektaşlarına yardımcı olmaları sayesinde, okulda göreve yeni başlayan öğretmenlere, daha deneyimli öğretmenlerin yardımcı olmaları sayesinde göreve yeni başlayan öğretmenlere, mesleğe ve okula uyum sağlama, okuldaki hakim değer ve normları tanıma, okulun kural ve prosedürlerini öğrenme ve genel anlamda sosyalleşme sürecinde yardımcı olunabileceği ve böylece okulun etkililiğine katkıda bulunulabileceği belirtilmektedir (Uslu, 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının vicdanlılık boyutuna dair davranışlar olarak kabul edilen; öğretmenlerin tutarlı devam etmeleri, çalışma zamanını etkili ve verimli bir şekilde kullanmaları, ise zamanında gelmeleri ve belirlenen çeşitli

kurallara bağıllık göstermeleri gibi davranışlar sayesinde akademik öğrenme zamanının artırılması ve sınıf içinde öğretim etkinlikleri için ayrılan zamanın etkili kullanılması ile eğitim örgütünün etkinliğini arttırmaktadır (Deluga, 1995).

Karşılaşılan problemler karşısında şikayetçi bir kişilik sergilemekten kaçınma, olumlu bir tutum içerisinde çalışmaya istekli olma ya da karşılaşılan sorunları fazla büyütmemeye düşüncesi olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik boyundaki davranışlar sergileyen eğitim örgütü çalışanlarının, çalışma koşullarının olumsuzluğuna rağmen, örgütsel bağıllık göstermelerini, karşılaştıkları güçlükleri problem etmeden, enerjilerini yapabilecekleri şeyler üzerinde arttırarak okulun niteliği adına çalışmalar yapılabilmesi belirtilmektedir (Schnake ve Dumler, 2003).

Schnake ve Dumler (2003) tarafından, örgütte bireyin yaptığı davranışlardan ve verdiği kararlardan etkilenecek olanlara bilgi vermesi ve gereken bilgiyi ilgili kişilere ulaştırması olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutundaki davranışlar ise eğitim örgütlerinde öğretmenlerin karşılaştıkları problemler konusunda meslektaşlarını bilgilendirmelerini, aldıkları kararlar ve yapacakları etkinlikler hakkında ilgililere gerekli bilgileri vermeleri, öğrencileri ve gerektiğinde aileleri haberdar etmeleri gibi okulun kalitesini artıran ve eğitimin menfaatine olan rolleri içermektedir (Uslu, 2011).

Örgütsel erdem boyutunda yer alan; gönüllü olarak örgütün karar alma süreçlerine katılım, düzenlenen toplantı ve etkinliklerine devamlı iştirak, sosyal etkinliklere katılım, örgütteki tehditleri ve fırsatları denetleme gibi örgütsel vatandaşlık davranışları, eğitimcilerin hizmet içi eğitimlere katılması, mesleki yayınları ve bilimsel gelişmeleri takip etmesi, yeni öğretim yöntem ve tekniklerini kullanmaları, kişisel ve mesleki gelişimlerine önem vermeleri şeklinde okulun etkililiğine katkıda bulunmaktadır (Karip ve Köksal, 1996).

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinin temelinde, aynı süreçte örgüte bağlı bireylerin de amaçlarına ulaştırılmasının gerekliliği düşünüldüğünde örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir etken olduğu söylenebilir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel başarıya

etkilerinin; çalışanlarının ve örgütün verimliliğini arttırması, örgüt içindeki grupların ve kişilerin arasında koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olması, örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen örgüt kimliğine ulaşmayı kolaylaştırması, örgütün değişim ve dönüşümlere daha rahat uyum sağlanmasına yardımcı olması, örgütün yetenekli çalışanlarını bünyesinde tutmasını sağlaması, çalışan adaylarına örgütü cazip hale getirmesi ve örgüt performansına süreklilik kazandırması olduğu düşünülebilir.

2.5.8 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Okullar İçin Önemi

Diğer örgütlerde olduğu kadar ÖVD nin okullar açısından önemi de bir hayli büyüktür. Nitekim örgütsel vatandaşlık davranışı ile öğrenci ve okul başarısı arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu gösteren çalışmalar okulların temel işlevi açısından ÖVD'yi önemli kılmaktadır. Ayrıca Örgütsel Vatandaşlık Davranışı dolaylı olarak okul iklimine, öğrencilerin bireysel akademik başarılarına ve genel olarak okul başarısı üzerindeki etkisi çeşitli değişkenlerce incelenmiş ve aralarındaki bu olumlu ilişki Örgütsel Vatandaşlık Davranışının okul üzerindeki önemli etkisini ve beraberinde öğrenci-okul başarısını destekleyici bir yapı oluşturduğunu göstermiştir. Genellikle ihmal edilmiş bir çalışma alanını temsil etse de son zamanlarda özellikle devlet okulları ve bu okullarda görev yapan ve yaptıkları görevlerin birçoğu da iş tanımlarında yer almayan profesyonel çalışanlar olarak tanımlanan öğretmenler, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı bağlamında değişik değişkenlere göre ele alınmaktadır (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012).

Okullarda örgütsel vatandaşlık davranışının tüm çalışanlar arasında müşterek olarak sergilenmesi konusunda okul yöneticilerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Okul yöneticisi okulun daha iyi bir seviyeye gelmesinde, gelişmesinde, hedefleri gerçekleştirmesinde kilit rol oynayanıdır. Okul yöneticisi Yalnızca iyi bir yönetici olmanın yanında etkili bir liderlik göstermesi gerekir. Yöneticilik ve liderlik becerisini birlikte kullanan bir okul yöneticisi okulun etkililiğini ve başarısını tetiklemiş olur (Korkmaz, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, daha çok bireye dönük yardım etme davranışını içermenin yanında örgüt içinde iş görenlerin kendi iş arkadaşlarına zorunlu olmadığı halde yardımcı olmalarını ifade etmektedir. Okullarda deneyimli öğretmenlerin stajyer öğretmenlerin mesleğe ve okula uyum sağlamalarına yardımcı olmaları, okulun kurallarını, prosedürlerini, değer ve normlarını tanımalarında rehberlik etmeleri, okula adapte olmaları için okul içi sosyalleşme sürecinde yardımcı olmaları, örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma boyutunu ifade etmekte ve okulun etkililiğine katkıda bulunmaktadır (Sezgin, 2005).

Eğitim örgütlerinde Organ (1988) ÖVD'na neyin oluşturduğu ve oluşturmadığına bir örnek kullanarak açıklama getirmiştir. Verdiği örneğe göre öğretmenler kendi verecekleri dersler için hazırlanır, öğretir, araştırma yapar ve yayınlarlar ki bu işlerde ne kadar iyi olurlarsa olsunlar, bu işler ÖVD'yi oluşturmamaktadırlar. Kişinin görevinin gerekliliklerini tam olarak ve en iyi şekilde yerine getiriyor olması olarak bu davranışlar yorumlanabilir. Öğretmen için örgütsel vatandaşlık davranışları dersten önce veya sonra yerde rastladığı çöpleri toplaması veya okul çevresinde kurum hakkında olumlu görüşlerini bildirmesi olabilir.

Örgütsel vatandaşlığın sivil erdem boyutuna ilişkin okulun etkililiğine katkıda bulunan öğretmen davranışlarına; gönüllü olarak okulun karar alma süreçlerine katılma, düzenlenen toplantı ve etkinliklerine devamlı iştirak, sosyal etkinliklere katılım, örgütteki tehditleri ve fırsatları denetleme, hizmet içi eğitimlere katılma, mesleki yayınları ve bilimsel gelişmeleri takip etme, yeni öğretim yöntem ve tekniklerini kullanma, kişisel ve mesleki gelişime önem verme, meslektaşlarıyla bilgi alışverişinde bulunarak paylaşımlar yapma şeklinde örnekler verilebilir (Arlı, 2011; Sezgin, 2005; Karip ve Köksal, 1996).

İş doyumu, güven, bağlılık ve karşılıklı yardımlaşmayı destekleyen bir okul ikliminde öğretmenlerin, ÖVD sergilemeye daha istekli olabilirler. Okulda örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi için, özellikle bir okul yöneticisi takım çalışması için personelini teşvik etmeli, grup performansına bağlı olarak ödüllendirme-değerlendirme sistemi kurmalı, öğretmenler arasında karşılıklı etkileşim, yardımlaşma ve mesleki gelişimlerini destekleyecek etkinliklere ağırlık

vermeli, öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişimlerini kuvvetlendirecek davranışları güçlendirmelidir (Sezgin, 2005) Öğretmenler arasında mesleki iletişimin sağlandığı ve onların kişisel ve mesleki gelişimlerinde kendi öz-kaynaklarını kullanma konusunda klavuzluk edildiği, paylaşımın ve birbirine desteğin olduğu, yardım etmenin standart bir davranış hâline geldiği bir okul ortamının oluşturulmasında okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir (Seferoğlu, 2003).

Okulda öğretmenler dışında, sekreterler, memurlar, mutfak görevlileri, temizlik, bakım ve güvenlik elemanı gibi okulda görev yapan eğitici olmayan personelin, okullardaki tutum, tavır ve davranışları, öğrencilere iyi bir rol model olmanın yanında örgüt içinde ahenk ve esen bir iklimin oluşmasına, kişi kaynaklı krizlerin azalmasına yol açabilecektir. Bu yüzden okul yönetiminin, diğer çalışanların görev tanımlarını açıkça yapması, onlara eşit ve dürüst davranması, onlarla okul ile ilgili konularda iletişime ve işbirliğine girebilmelerine fırsat tanınması ve de en önemlisi onları okulun bir parçası olarak görmesi örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerine teşvik edeceği söylenebilir (Aydın,2014; Döş,2012).

2.5.9 Otantik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık

Walumbwa ve arkadaşları (2008) Otantik Liderlik Ölçeği'ni geliştirmeyi müteakip otantik liderlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve Takipçilerin Üstlerinden Memnuniyeti gibi konulardaki değişkenleri etik veya dönüştürücü liderlikten daha iyi açıklayabileceğini belirtmişlerdir. Bu hipotezlerini test etmek için iki farklı örneklemeden veriler toplanmıştır. Bulgular otantik liderliğin etik ve dönüştürücü liderlik ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğuna kanıt oluştururken, aynı zamanda bu iki liderlik şeklinden belirgin bir biçimde ayrıldığını, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve takipçilerin üstlerinden memnuniyeti ile otantik liderlik arasında diğer liderlik tarzlarından daha anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Walumbwa ve diğ., 2008).

Örgütlerde vatandaşlık davranışı göstermede, liderin etkisi bir hayli fazladır. Organ ve Moorman, çalışanların yöneticileri hakkında dürüst ve adil davrandıkları

şeklindeki değerlendirmelerinin onların karşılık verme düşüncesiyle farklı bir performans şekli olan vatandaşlık davranışları göstermelerine neden olduğunu belirtmişlerdir. Yani yöneticinin sergilediğı davranışlar adalet algısı yaratmakta, bu durum ise iş tatmini duyma ve vatandaşlık davranışı sergileme şeklinde kendini gösterir. Yöneticilerin çalışanlarla düzenli olarak bilgi alış verişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, öncelik kullanımını teşvik etmeleri gibi tutumları çalışanların onlara güven duymalarını kolaylaştıracaktır (Kaygısız,2013).

Liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar liderlik ile çalışanların ÖVD sergileme isteğı arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ancak, bu süreçte önemli olanın belirli bir liderlik stili kadar lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesinin olduğunu ifade etmektedir. Lider ile astları arasındaki ilişkinin niteliğı “lider-üye etkileşimi” kavramı ile açıklanmaktadır (Çetin ve diğ., 2012; Podsakoff ve diğ., 2000).

Meta analistik çalışmalar liderlik davranışları ile çalışanların örgütlerde vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermiştir (Podsakoff ve diğ., 2000). Bunda kısmen de olsa otantik liderlik davranışlarına pay çıkarabilir. Çünkü otantik liderler şeffaf ve adil bir çalışma ortamı sağlarlar. Çalışanların olumlu tutumlarını, memnuniyetlerini, güvenlerini, vaat-sözlerini ve ekstra rol davranışları sergilemeye hazır olmalarını etkileyen olumlu bir ortam sağlarlar (Luthans ve Avolio, 2003, Avolio ve Gardner, 2005).

İllies ve arkadaşları (2005) otantik liderlerin çalışanlarını etkileyebileceğı süreçlerden bahsetmiştir. Bu süreçler sonuç itibari ile çalışanların ÖVD sergilemeleriyle sonuçlanacağı aşağıdaki şekil.2.5. de gösterilmiştir;

Şekil.2.5; Otantik Liderlerin Çalışanlarını Etkileme Süreci (İllies ve diğ.,2005)



Çalışanlarla birlikte etkileşim içinde olan otantik liderler öz farkındalık, dengeli işleme, etik ve şeffaf davranışlar sergilerken bir model ve referans olma özelliği itibari ile çalışanların kişisel kimliklerinin yanında gurupla veya kurumla olan sosyal kimliklerini de arttırabilirler. Bu süreçte kişisel ve sosyal kimliğinde değişme olan çalışanın güven duygusunda ve iyimserliğinde de artış olacaktır. Ve bu da çalışanın lidere ve örgüte olan itaatının ve memnuniyetinin artışı ile sonuçlanacaktır (İllies ve diğ., 2005; Gardner ve diğ., 2005). Güven ve itaatın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki pozitif sonuçları muhtelif örgüt ve guruplarla yapılan araştırmalar göstermiştir (Kuşçuoğlu, 2008; Arlı,2011; Hassan ve Ahmed, 2011; Pekcan,2010).

Alan yazınında Ilies ve arkadaşları (2005)'nın çalışmaları otantik liderliğin sağlıklı çalışma ortamı yaratmada etkili bir yaklaşım olduğunu göstermiştir. Otantik liderler; kendine ilişkin farkındalığı yüksek, iletişimde açıklığı ve değerlerine göre davranmayı tercih eden bireyler olarak ekiplerindeki çalışanlarla ilişkilerini güçlendirmeye önem verirler.

Etkin liderliğin temel elemanı olan otantik liderlik, lider takipçi ilişkilerini güçlendirip geliştirdiğinden sağlıklı örgüt iklimi için gereklidir. Liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmalar olmasına

rağmen direk otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları ile olan ilişkisi üzerine yurt içinde ve yurt dışında sınırlı sayıda çalışma mevcuttur.

Otantik liderlik sergileyen yöneticiler kurumlarında yönettiklerini asla zorlamazlar, rasyonel ikna etme ve direktiflerle yönlendirmeye çalışmazlar. Çünkü sergilemiş oldukları otantik davranışlar nedeniyle rol modeli olarak, çalışanların motivasyonunu, örgütsel adanma duygularını, örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel tatminlerini arttırmaları (Lawler ve Ashman, 2012).

Otantik liderlik tarzının yönetici tarafından benimsendiği ve sergilendiği bir örgüt ortamında, çalışanlarda örgütün işlevlerini verimli bir biçimde yerine getirmede istekli olma, kendi iş tanımları dışında gönüllülük esasına dayalı davranışlar sergileme, çalışma memnuniyetlerinde artma gibi olumlu değişimlerin görülmesi beklenebilir.

Mevcut çalışmalar özellikle iş ortamlarında yöneticilerin sergilemiş olduğu otantik liderlik özelliklerinin işgörenlerin işe adanma, iş tatmini, Çalışma Performansı, Motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerini ele almaktadır. Bu doğrultuda, otantik liderlik tarzının prososyal örgütsel davranışların bir türü olan örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarını kapsayan prososyal örgütsel davranışları da etkilemesi beklenmektedir.

2.6 İlgili Araştırmalar

Eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile okul çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ile ilgili olarak yerli ve yabancı alan yazında yapılan araştırmalar sınırlıdır. Bununla birlikte bu araştırmayla ilişkili bazı çalışmaların olduğu tespit edilmiştir.

Bu bölümde araştırmanın temel inceleme konusu olan “Otantik liderlik” ve “Örgütsel Vatandaşlık” konularını doğrudan ya da dolaylı olarak içeren yurt içi ve yurt dışı çalışmalar kronolojik biçimde verilmektedir.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar olarak iki bölüm halinde incelenmiş yurt içinde ve yurt dışında yapılan

araştırmalar sırasıyla otantik liderlik ve sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili literatürde doğrudan ya da dolaylı olarak ayrı ayrı veya ikisini birlikte ele alan araştırmalara ve bulgularına yer verilmiştir.

2.6 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Otantik Liderlik ile ilgili yurt içinde yapılan çalışmalar daha çok işletme ve insan kaynakları alanlarında yoğunluk göstermektedir.

Türkiye’de Kesken ve Ayyıldız (2008) tarafından yapılan kavramsal çalışmada otantik liderlik pozitif liderliğin bir bileşeni, pozitif liderlik tarzlarının temeli olarak ele alınmış, bu liderlik tarzına neden ihtiyaç duyulduğu, çıkış noktası, diğer pozitif liderlik tarzlarından farkları ve örgütsel sonuçlar üzerine etkileri sırasıyla irdelenmiştir. Araştırmacılar otantik liderliğin geliştirilmesi sürecinde bazı unsurlara ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Bu unsurlar örgütleri değiştirebilen, ahlaki değerlerden ödün vermeyen, örgüt çıkarlarına bireysel çıkarlardan daha fazla önem veren otantik liderlerin gelişmelerinde ve takipçilerini geliştirmelerinde esas olma niteliği taşımaktadırlar. Psikolojik sermaye, otantik karar verme süreci, öz bilinç ve kendini ayarlama, takipçilerde öz farkındalık ve kendini ayarlama yetileri geliştirme ve örgütsel bağlam sözü edilen unsurları oluşturmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Turhan (2007) yayınlanmamış doktora tezinde ise otantik liderliği etik liderliğin güven boyutu olarak ele almaktadır. Etik liderlikte, etik kararları verebilme büyük önem taşımaktadır. Etik liderin verdiği kararların ahlaki açıdan doğruluğu, lidere olan güvenin belirleyicisi olmaktadır. Bu güven etik liderin güç kaynaklarından birini oluşturmakta ve otantik liderlik olarak isimlendirilmektedir. Etik liderliğin güven boyutunu oluşturan otantik liderlik, liderin davranışlarındaki tutarlılığı ve güvenilirliği ifade etmektedir. Otantik liderin izleyenleri etkilemede kullandığı temel unsur güvenilirliğidir.

Memiş ve arkadaşları (2009)’nın yaptıkları keşif çalışmalı bir araştırmada batı yazınında artık zemin bulan otantik liderliğin Türkiye’deki bileşenleri, öncülleri ve çalışanlar üzerine etkisini incelemiştir. Sonuç olarak Türkiye’de de otantik liderlik

özellikleri arasında sayılabilecek otantik liderliğin bileşenlerini; bireysel farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli işleme ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı şeklinde tespit etmiştir. Ayrıca, Türkiye’de her bir otantik liderlik bileşeninin “kişi odaklı” ve “bütünleştirici” olmak üzere iki tamamlayıcı yaklaşım taşıdığını belirtmişlerdir (Memiş ve diğ., 2009).

Ünnü (2009)’nün yaptığı çalışmada “Politik pazarlamada pazarlama yaklaşımının uygulaması olan pazar yönlülük ve liderliğin önemi” tartışılmakta; “Otantik liderlik kavramı” , “Otantik liderliğin unsurları”, “Politik pazarlamada etkin rolü” ile “Otantik karar verme Süreci” üzerinde durulmuştur Ayrıca çalışmada pazar yönlü politik pazarlama, liderlik ve etik liderliği kapsayan bir liderlik türü olarak otantik liderlik kavramları tartışılmış ve birbirleri ile olan ilişkileri kavramsal olarak ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Gündoğdu (2010) işletme alanında konu ile ilgili yapmış olduğu yüksek lisans çalışmasında otantik liderliğin işe ilişkin duygusal iyilik algısı ve yöneticiye güvenin şartlı etkisi araştırılmıştır. Sonuçlar otantik liderlik davranışının çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik algıları üzerinde pozitif katkısı olduğunu ortaya koymuştur.

Yaşbay (2011) Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini amaçlayan tez çalışmasında otantik liderlik algısının akademisyenlerin örgütsel bağlılığına olan pozitif etkilerini ortaya koymuştur.

Coşar (2011) çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ile ilişkisini ve çalışanların demografik özelliklerinin otantik liderlik algılarıyla olan ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapmış olduğu yüksek lisans çalışmasında çalışanların demografik özelliklerinden cinsiyet ve statünün otantik liderlik algısı üzerinde etkili olduğu, otantik liderlik, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm değişkenlerinin aralarında anlamlı ilişkilerin olduğu ve otantik liderlik algısının örgütsel güveni olumlu, örgütsel bağlılığı olumlu ve örgütsel sinizmi olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca, otantik liderlik davranışlarının, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizmi yordadığı tespit edilmiştir.

Akgündüz (2012) ün yapmış olduğu doktora tez çalışmasında iş turizmine yönelik faaliyet gösteren şehir otellerinde ve tatil turizmi için çalışan resort otellerde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Elde edilen bulgulara göre, işgörenler, yöneticilerinin davranışlarını otantik liderlik kapsamında değerlendirirken yöneticilerinin öz yeterliliklerinden etkilenmemektedirler. İş turizmi faaliyetli şehir otellerinde çalışan işgörenler, tatil turizmine yönelik faaliyet gösteren resort otellerde çalışan işgörelere göre otantik liderliğe daha olumlu yaklaşım gösterdikleri görülmüştür. Hem şehir otellerinde hem de resortotellerde kadın işgörenler, erkek işgörelere göre otantik liderliği daha olumlu değerlendirmektedirler. Ayrıca araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin yaş gruplarındaki etkileşime bağlı olarak 25 ve altı yaş grubundaki kadın işgörelerin, aynı yaş grubundaki erkek işgörelere göre otantik liderliği daha olumlu olarak algıladıkları tespit edilmiştir.

Keser (2013) İlköğretim Okulu yöneticilerinin üzerinde yapmış olduğu araştırmasında yöneticilerin psikolojik sermaye ve otantik liderlik düzeylerinin ortalamalarının yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca otantik liderlik düzeyleri ile psikolojik sermaye düzeyleri ile pozitif anlamlı ilişki çıkmış, psikolojik sermaye değişkenlerinin otantik liderlik unsurlarının açıklayıcı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur.

Savur (2013) Otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma sonucunda yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermayelerine ilişkin algıları arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Kutanis ve Ulu (2013) “Özyeterlilik ve Otantik Liderliğin İşgörelerin Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi” konulu çalışmada Mersin ilinde büyük ölçekli bir cam imalat sanayii işletmesindeki çalışanlar açısından otantik liderliğin yaşam tatmini üzerindeki etkilerini incelenmiş, Regresyon ve Pearson korelasyon analiz sonuçlarına göre, otantik liderlik ile yaşam tatmini arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir.

Tabak ve arkadaşları (2010), Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği'ni (The Authentic Leadership Questionnaire) Türkçe'ye uyarlamak, güvenilirlik ve geçerlik değerleri ile ilgili sonuçları tespit ederek Türk kültürüne uygun hale getirmek için ölçek uyarlama çalışması yapmışlardır. Ölçeğin uyarlanması esnasında “Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri” yapılmış uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Analizler sonucunda, ölçeğin orijinal ölçekte olduğu gibi dört boyutlu olduğu ortaya çıkarılmıştır. Sonuç olarak, Türkçe ölçeği ile yapılan çalışmadan elde edilen bulgulardan hareketle, ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin yeterli düzeyde kanıtların elde edilmiş ve ölçeğin Türkiye’de konuyla ilgili araştırmalarda kullanılabilir ölçme aracı olabileceği ifade edilmiştir. Bu tezde kullanılan otantik liderlik ölçeği Tabak ve arkadaşları (2010) tarafından uyarlanması yapılmış olan ölçektir.

Kıyık, Kıcırcı ve Paşaoğlu (2014), nun Walumbwa ve arkadaşlarından (2008) uyarlanan, güvenilirlik geçerliliği kabul görmüş “Otantik Liderlik Ölçeğinden” destek alınarak hazırlanan görüşme soruları ile yaptıkları çalışmada otantik liderlik yaklaşımı akademik platformda görev alan dekanlar üzerinde sorgulanmıştır. Araştırma sonucunda, örneklem grubu içinde 2. ve 4. fakülteler en çok referans tespit edilmiştir. Bu fakültelerde görev alan her iki dekanın da kadın oluşu göz önüne alındığında, kadınların 1. ve 3. fakültelerdeki erkek dekanlara göre otantik liderliğe daha yatkın olduğu söylenmiştir. Çalışmada referans sayısı anlamında 2. fakülte, referans içeriği anlamında ise 4. fakülte dekanlarının otantik liderliğe yakın bir profile sahip olduğu dikkati çekmiştir. Örneklem kapsamında sosyal bilimlere oranla, fen ve doğa bilimlerinden gelen dekanların otantik liderliğe ilişkin daha çok bulguya sahip olmaları araştırmanın bir diğer sonucudur.

Gül ve Alacalar (2014), Samsun ilinde görev yapmakta olan 96 öğretmenle yapmış olduğu çalışmada, otantik liderliğin dört bileşeni olan öz farkındalık, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile izleyicilerin duygusal bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Sonuç olarak, otantik liderliğin tüm bileşenleri ile çalışanların

performansları ve duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Keser ve Kocabaş (2014) İstanbul ilinde yapmış oldukları çalışmada okul yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmiş, yöneticilerin otantik liderlik özellikleriyle psikolojik sermaye düzeyleri arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. İlişkinin “Korelasyon Analizi” ile incelenmesi sonucunda psikolojik sermaye unsurları ve otantik liderlik unsurları arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. Psikolojik sermaye düzeylerinin otantik liderlik özelliklerini yordama düzeyini incelemek amacıyla yapılan “Regresyon Analizi” sonuçları incelendiğinde psikolojik sermaye unsurlarının otantik liderlik unsurlarının yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır.

Yurt içinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak eğitim alanında yapılan çalışmalar genelde işletme ve turizm sektörlerine yönelik araştırmalardan az olduğu görülmüştür. Özellikle liderlik, liderlik özellikleri gibi değişkenlerle çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkilerine yönelik araştırmalar sınırlı da olsa gelişme göstermektedir.

Kamer (2001), “Örgütsel Güven Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri” adlı yüksek lisans tezi çalışmasında, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını açıklama gücünün örgütsel güvenin açıklama gücünden daha yüksek olduğunu, örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki sonuçların kararsızlık sınırlarında kaldığını tespit etmiştir.

Ünal (2003) “Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık” adlı tez çalışmasında, iş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık ilişkisi anlamlı bulunmuştur. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasında etkili olduğu düşünülen “hayat mutluluğu”, “öz güven”, “güçsüzlük” ve “engellenme hissi”, “fırsat tanınma”, “takdir edilme”, “okulun adalet düzeyi”, “yas”, “kıdem”, “cinsiyet”, “medeni hal” ve “iş doyumu” faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının %21’lik bölümünü yordadığı sonucuna varmıştır.

Atalay (2005), “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet” adlı tez çalışmasında, idareden memnuniyet, öz yeterlilik, takdir edilme ve fırsat tanınma gibi kişi performansına etki edebilecek değişkenlerin etkileri devre dışı bırakılarak örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelemiştir. Çalışmasında vatandaşlık davranışlarının oluşmasında etkili olabilecek, fırsat tanınması, takdir edilme, özgüven ve örgütsel adalet faktörleri incelenmiştir. Çalışma sonunda örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında dolaylı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Mercan (2006), “Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık” adlı tez çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık davranışları arasında fevri olmama davranışı dışında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunmadığını tespit etmiştir. Örgüte olan bağlılıkla sadece fevri olmama, daha az şikayet etme davranışı arasında düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin örgüte olan bağlılıkları onların fedakar ve daha aktif olmalarını, yardımsever ve örgüt yararına çalışmalarını, kendini geliştiren ve yenileyen bireyler olmalarını doğrudan etkilemediği belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile engellenmişlik ve güçsüzlük hissetme, yaptığı işten zevk almama ve ideallerini yitirme, çevresindekilerle aynı değerleri paylaşmama ve toplumun kendisi gibi düşünmediğine inanma davranışları arasında düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yabancılaşma davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Yücel (2006)’in ‘Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’ adlı çalışmasına göre öğretmenin gerek genel tükenmişlik düzeyinin gerekse tükenmişliğin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla yüksek düzeyde ilişkili olmadığı saptanmıştır. Öğretmenlik mesleğinin tükenmişliğe rağmen bir fedakarlık mesleği olduğu ve öğretmen tükense bile bunun fedakarlıktan vazgeçmeye sebep oluşturmayacağı anlaşılmıştır. Öğretmen tükenmişliği azaldığında işini ciddiye almada, görevlerinde titiz ve dakik davranmada, içten çalışmada, gözetim ve denetim olmasa dahi kurallara uymada, kurumu için gönüllü olarak görev

almada, kurumun sınırlarını saklamada vb. olumlu bir gelişme olacağı ancak bu gelişmenin sadece tükenmişliğin tedavisiyle sağlanamayacağı saptanmıştır.

“Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” adlı çalışmasında Samancı (2007), öğretmenlerin kendi aralarında duydukları genel güvenin ÖVD artırdığını bulgulamıştır. Buldukları okullarda daha uzun süre görev yapan öğretmenlerin ÖVD ortalaması yüksek çıkmıştır. Ayrıca erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha çok ÖVD sergilediğini tespit etmiştir.

Ay (2007), ‘Öğretmenlerin Öz Yeterlilikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’ adlı yüksek lisans tezinde; öğretmenlerin kıdemleri, isteki tecrübeleri, çalışma süreleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin de arttığını tespit etmiştir.

Gürbüz (2007), ‘Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adaletle İlişkisi’ adlı doktora çalışmasında genel itibari ile yöneticilerin iş tatminleri ve algıladıkları örgütsel adaletin, vatandaşlık davranışlarını etkilediği bulunmuştur. Fakat örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu ile iş tatmini arasında ve yöneticilerce algılanan örgütsel adalet ile diğergamlık, nezaket ve vicdanlılık boyutunda yer alan örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Taşçı ve Koç (2007), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenim Değerleri ilişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma” adlı makalesinde, örgütsel öğrenme değerlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemek için gerçekleştirilen bu çalışmada, örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışının bazı boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ama genel itibari ile ilişkilerin düşük olduğu bulgulanmış ve bunu kullanılan ölçeklerden kaynaklandığı vurgulanmıştır.

Yolaç (2008), “Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılığı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”nın sonuçları örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif etkisi olduğunu bulgulamıştır.

Uslu ve Balcı (2012)'nin yapmış olduğu araştırmada; ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları bazı değişkenler açısından incelenmiş ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel iletişim algıları arasındaki ilişki sorgulanmıştır. Yapılan çalışma sonunda örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile demografik özelliklerden yaş, cinsiyet, kıdem ve bulunduğu okulda çalışma süresi ile okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar olduğu, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel iletişim algıları arasında az da olsa pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Pekcan (2010), “Yöneticiye Güvenin Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisinde Örgüte Güvenin Etkisi” konulu doktora tezi araştırmasının sonucunda örgüte güvenin, yöneticiye güven ile yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur.

Balcı ve Arkadaşlarının (2012), Ankaranın dokuz merkez ilçesindeki 580 ilköğretim okul müdürüyle yaptıkları araştırmada örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık kavramları ile ilişkisi tespit edilmiş ayrıca örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerinin örgütsel sosyalleşmeyi yordama düzeyi araştırılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında; görece en yüksek vatandaşlık davranışını “diğergamlık” boyutunda yaşadıklarını, onu sırasıyla, “nezaket” “Centilmenlik”, “vicdanlılık” ve sivil erdem” boyutlarının izlediği tespit edilmiştir.

2.7 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Eğitim kurumları içinde ileri düzeyde bir işlevsellik ve otantikliğe ulaşmak için çoğu liderin büyük boyutlarda bir gelişim göstermesi gerekeceği tahmin edilse de, bu bakış açısını destekleyecek araştırmalar yetersizdir. Genel olarak işletme, kamu yönetimi, turizm ve sağlık alanlarında üzerinde çalışma yoğunluğu gösterilen bu konuyla ilgili öncü çalışmayı Eigel ve Kuhert (2005) üstlenmiştir. Yapısal Gelişim Teorisi’ni liderliğe uygulayarak Liderlik Gelişimi Düzeyleri (LGD) -bir

liderin ahlaki ve zihinsel yeteneklerini şekillendiren olgunluk düzeyi- üzerine bir taslak elde etmişlerdir. Eigel ve Kuhert en yüksek LGD'lerin otantik liderlik ile bağlantılı olduğunu ve bu yüzden LGD'nin bir liderin otantik olma süreci olduğunu ileri sürmektedirler (Sexton, 2007).

Cullen ve Gordon (2014), Kuzey New Jersey'de bir devlet hastanesinde tıbbi-cerrahi hemşirelik biriminde çalışan hemşire ve hemşire yardımcılara üzerine yapmış olduğu nicel araştırma çalışmasında hemşire yöneticilerinin liderlik ve iletişim becerileri ile hemşire ve hemşire yardımcılarının göstermiş oldukları Örgütsel Vatandaşlık Davranışları arasında pozitif, anlamlı ve güçlü bir koorelasyon görülmüştür.

Peus ve Arkadaşları (2011), Otantik Liderliğin Öncülleri, Sonuçları ve aracılık eden diğer mekanizmaları sorgulamak üzere yapmış oldukları çalışmada, otantik liderlik ve algılanan takım etkinliği arasında pozitif ilişki olduğunu destekleyen ampirik sonuçlara ulaşmışlardır.

Cooper ve arkadaşları (2005)'na göre, eğer takipçiler liderin olumlu psikolojik tutum sergilemeye çalıştığını algılayamazlarsa lideri otantik olarak da algılamayacaklardır. Takipçiler tarafından otantik olarak algılanmak için liderlerin ne kadar güvenilir, iyi ahlaklı veya sorumluluk sahibi olduklarına dair örnek olacak davranışlar ortaya koymaları gerekmektedir.

Bu düşünceden hareketle, Dasborough ve Ashkanasy (2005), üç farklı örgütte 24 çalışandan oluşturulan odak grupları üzerinde takipçilerin liderlik etkisine verdikleri duygusal tepkiler üzerine niteleyici bir araştırma yapmışlardır. Yapılan mülakatlarda katılımcılardan işyerlerindeki liderleriyle yaşadıkları olumlu ya da olumsuz “duygusal etkileşimi” olabildiğince detaylı bir şekilde tanımlamalarını istenmiştir. Sonuç olarak bulgular, çalışanlarda olumsuz duygusal tepkilere neden olan bazı lider davranışlarının altını çizmektedir. Bu davranışlar otantik olmayan bir liderden bekleyebilecek tutumlar ile uyumsuzdur. Otantik olduğu kadar yetenekli olarak algılanan liderler takipçileri tarafından taklit edilmeye değer bulunmaktadır. Özetlemek gerekirse, çalışanlarda olumsuz duygusal tepkilere yol açan liderler otantik özelliklere sahip değildirler. Takipçilerinde olumsuz duygusal tepkiler

meydana getiren davranışlar otantiklikten yoksun davranışlardır (Dasborough ve Ashkanasy, 2005).

Daha sonra Dasborough ve Ashkanasy (2005), çalışmadaki bulgulardan hareketle takipçilerin liderlik etkisine verdikleri kavramsal ve duygusal tepkiler üzerine bir laboratuvar araştırması yapmışlardır. Takipçilerin davranışların nedenlerini yorumlama süreci ve otantik ve otantik olmayan lider tavırlarına verdikleri duygusal tepkileri incelenmiştir. Uyumlu, kurum odaklı mesajlar gönderen bir liderin söz konusu olduğu otantik liderlikte takipçiler olumlu sonuçlar yaratacak şekilde sonuçlanan samimi niyetler sergilemiştir. Sonuç olarak lidere olan güvenleri ve otantik liderin ricalarına uyma eğilimleri de artmıştır. Karmaşık mesajlar vererek otantik olmadığı görülen liderin takipçileri ise çıkarıcı eğilim ile sonuçlanan olumsuz etkiler yaratmış ve otantik olmayan liderin ricalarına uyma eğilimleri de azalmıştır (Dasborough ve Ashkanasy, 2005).

Dasborough ve Ashkanasy (2005), çalışmalarının sonuçlarından hareketle liderin etkisinin ahlaki tutum ve eğilimler üzerine kurulu olduğu algısı ile ortaya çıkan, takipçilerin niteliklerine ve duygusal tepkilerine dayanmakta olan bir otantik liderlik modeli sunmuşlardır. Modelleri liderin eğilimlerinin yüklemelerini, izleyen olumlu ve olumsuz duygusal takipçi tepkileri bakımından tanımlanmaktadır.

Endrissat ve arkadaşları (2007), Otantik liderliğin kişisel bir özellikten öte başkalarının ortaya konulan davranışlara atıfen verilen bir nitelik olarak tanımlamıştır. Bunu temel alarak yapmış oldukları çalışmada araştırmacılar otantikliğin kabulüne yönelik engel ve çelişkilerin neler olduğu, otantikliğin nasıl güçlendirileceği konularına açıklık getirmeye çalışmışlar ve otantik liderlik anlayışını, otantiklik ve davranışsal bütünlük, dürüstlük ve güven hakkında var olan teoriler ile karşılaştırmışlardır. Araştırma farklı hiyerarşik seviyelerden, farklı yaş sınıflarından kadın ve erkek toplam 26 yöneticinin liderlik ile ilgili uygulayıcıların hikayeleriyle birleştirilen kısa mülakatlar şeklinde gerçekleştirilmiş nitel bir liderlik araştırmadır. Otantik liderliği (Varolma anlayışı), liderliğin merkezinde esas alan bu çalışmada bireyin davranışsal bütünlüğünün otantik olmanın esası olduğunu sonucuna varmışlardır (Endrissat ve diğ., 2007).

Walumbwa ve arkadaşları (2008), Çin, Kenya ve ABD’den edinilen beş farklı örneklem kullanarak otantik liderlik için bir ölçeği (Otantik Liderlik Ölçeği) analiz etmiş ve geliştirmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi; lider öz farkındalığı, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesinin de içinde olduğu yüksek dereceli, çok boyutlu otantik liderlik yapısını desteklemektedir (Walumbwa ve diğ., 2008).

Walumbwa ve arkadaşları (2008), Otantik Liderlik Ölçeği’ni geliştirmeyi müteakip otantik liderlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve Takipçilerin Üstlerinden Memnuniyeti gibi konulardaki değişkenleri etik veya dönüştürücü liderlikten daha iyi açıklayabileceğini belirtmişlerdir. Bu hipotezlerini test etmek için iki farklı örneklemden veriler toplanmıştır. Bulgular otantik liderliğin etik ve dönüştürücü liderlik ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğuna kanıt oluştururken, aynı zamanda bu iki liderlik şekline belirgin bir biçimde ayrıldığını, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve takipçilerin üstlerinden memnuniyeti ile otantik liderlik arasında diğer liderlik tarzlarından daha anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada otantik liderlik ile “takipçi iş memnuniyeti” ve “bireysel iş performansı” arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Walumbwa ve diğ., 2008).

Ueda (2011), Japonyada özel bir üniversitede 31 profesör ve büro işçilerden toplanan verileri kullanarak yapmış olduğu çalışmada işe tutulma, duygusal örgütsel bağlılık ve kolektivizmin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Sonuçlar işe tutulma ve Kolektivizmin, sivil erdem, yardım davranışı, duygusal örgütsel bağlılık davranışı ve sportmenlik üzerinde anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Valsania, ve Arkadaşları (2012), 220 İspanyol çalışan (% 30.9 erkek ve% 69.1 kadın) üzerine Otantik Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık ve Sosyo Biyografik Kontrol değişkenleri içeren ölçek uygulamıştır. Bu çalışmanın amacı, özellikle otantik liderliğin dört bileşenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının bireysel ve örgütsel boyutlarıyla ilişkilerine odaklanarak, otantik liderliğin çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına etkisini analiz etmektir Aşamalı çoklu regresyon analizi

sonucuna göre, ‐ahlaki perspektif ve ilişkisel şeffaflık‐ bileşenlerine göre ÖVD ile Otantik Liderlik arasında önemli ilişkilerin olduğunu, göstermiştir. Sonuç olarak otantik liderliğin örgüt çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının en iyi yordayıcısı olduğuna dair veriler elde edilmiştir.

Wong ve Laschinger (2012), hemşireler üzerinde yaptıkları bir çalışmada otantik liderliğin çalışanların iş doyumunu, Performans ve personel güçlendirme ile olan ilişkisi araştırılmış yapılan araştırma sonucunda sonuçlar pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Bird, Wang, Watson ve Murray ın 2009 yılında bir ilçe ilkokullarında öğretmen ve müdürlerin otantik liderlik algısı ile ‐güven, bağlılık ve niyet‐ değişkenleri aralarındaki ilişkiler incelenmiş okul müdürlerinin otantik liderlik tarzının öğretmenlerinin güven ve katılımı seviyelerini olumlu etkilediğini bulgulamışlardır. Ayrıca Bird ve arkadaşları 2012 yılında müdürlerin otantik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin güven ve katılım (Bağlılık) düzeyleri arasındaki ilişkileri keşfetmek üzere 28 bina sorumlusu müdür ve 633 çalışan öğretim elemanları ile yapmış oldukları çalışmada sonuç olarak bina sorumlularının otantik liderlik özelliklerinin çalışan öğretim elemanlarınca yansması örgütsel güveni, örgüte ve lidere angajeyi ve pozitif niyeti doğurmuştur. Öğretmen güven ve bağlılığının esasında otantiklik liderlikle önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Bento ve Ribeiro (2013), Brezilyada 86 öğrenci ve öğretmenlerden oluşan bir katılımcı grup ile yapmış olduğu betimleyici ve keşfedici çalışmada, kamu ve özel eğitim kurumları yöneticilerinin, otantik liderlik düzeyleri arasında fark olup olmadığı sorgulanmıştır. Örgüt türü olarak okullar arasında anlamlı bir farkın olmadığı fakat özel okulların liderlerinin, otantik liderlik ölçeğinde tanımlanan 4 alt boyut düzeyinde değerlerin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Laschinger ve Fida (2014), Kanada’da yeni atanmış 205 hemşire üzerinde yaptıkları bir çalışmada otantik liderlik ve psikolojik sermayenin Çalışanların Tükenmişlik ve İşyeri refahı üzerine etkisi sorgulanmıştır. Sonuçlar tükenmişlik, iş memnuniyetsizliği ve ruh sağlığına karşı, Otantik Liderliğin örgütsel ve içsel kaynakları koruyucu rolü desteklenmiştir.. Sonuç olarak bu çalışma yöneticiler

arasında otantik liderlik becerileri ile hemşirelerin olumlu içsel kaynaklarının (Psikolojik Sermayeleri) inşa ve güçlendirmenin hemşirelik mesleğine yeni gelenleri tutmak için ve hemşirelik işgücünün geleceğini sürdürülmesi için umut verici önemli stratejiler sağlayacağı fikrini desteklemektedir.

Morris (2014), çalışması denetçi davranışlarının denetim kalitesinin önemli bir unsuru olduğunu ve çalışanların davranışının liderleri tarafından oluşturulan etik kültürden etkilendiğini ortaya koymuştur. Uluslararası firmaları, büyük bölgesel ve yerel firmaları temsil eden üst düzey 120 denetçi üzerine yapmış olduğu araştırmanın analiz sonucunda otantik liderlik, etik firma kültürü, kişisel denetçi özellikleri ve işlevsiz denetçi davranışları arasında önemli ilişkiler olduğunu, Otantik liderliğin dört bileşeninin ister ayrı ayrı ister birlikte ele alınsın, firma çalışanlarının etik algıları ve firmanın kurumsal kültürü üzerinde etkisinin fazla olduğunu keşfetmiştir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın amaçlanan geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edebilmesi için yapılan çalışmalar, ayrıntılı bir biçimde açıklanmış; araştırmanın deseni, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizi konularına yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Deseni

Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırma nicel araştırma deseninden korelasyonel bir araştırma olup bağımsız değişken olarak ele alınan otantik liderliğin, bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisi sorgulanmıştır. Ayrıca bu araştırmada; okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özellikleri ile çalışanların sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışları, betimleyici değişkenlerle birlikte korelasyonel araştırma deseni kullanılarak karşılıklı ilişkisi incelenmiştir. Korelasyonel araştırmalar, değişkenler arasındaki ilişkilerin açığa çıkarılmasında, bu ilişkilerin ne düzeyde olacağının belirlenmesinde etkili olan ve bu değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri hakkında daha üst düzey araştırmaların yapılması için araştırmacılara gerekli ipuçları sağlayan önemli araştırmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel,2013).

3.2 Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Adana ili beş merkez ilçelerinde bulunan toplam 270 ilkokulda (Ek-1) resmi rakamlara (Ek-2) göre yöneticiler dışında görev yapan toplam 6305 kişi oluşturmaktadır.

Bu araştırmada ise küme örnekleme yöntemiyle 270 ilkokul içinden rastgele (random) yöntemle seçilen 27 okuldan ulaşılan 422 kişilik okul çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Ulaşılan 422 kişilik örneklem grubu Tablo.3.1 de olduğu şekilde araştırmacı tarafından aşağıdaki şekilde alt kategorilere ayrılmıştır.

Tablo 3.1. Örneklem Giren Çalışan Sayıları

Çalışanların Görevi	Örneklem Giren
Sınıf Öğretmeni	166
Okul Öncesi Öğretmeni	67
Branş Öğretmeni	127
Personel	62
Toplam	422

Ayrıca bu araştırmadan anlamlı sonuç elde etmek için **“ $n = Nt^2 pq/d^2 (N-1) + t^2 pq$ ”** formülü kullanılarak aşağıdaki şekilde örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır (Baş, 2001).

N: Hedef kitledeki kişi sayısı,

n: Örneklem alınacak kişi sayısı,

p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığını,

q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı

t: Belli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosunda bulunan teorik değer,

d: Olayın görüş sıklığına göre kabul edilen \pm örneklem hatası

Araştırmada evren (N) 6305 olarak alınmıştır. Çalışanlar homojen bir örneklem oluşturmadıkları için p ve q değerleri 0,5 olarak alınmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak %95 esas alınmış ve bu değer tablodaki karşılığı olan $t = 1,96$ kullanılmıştır. Araştırmada kabul edilebilecek hata payı %5 olarak belirlenmiştir.

$$n = Nt^2 pq/d^2 (N-1) + t^2 pq$$

$$n = [6305 \times (1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)] / [(0,05)^2 \times (6305-1) + (1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)] = 363.$$

Bu örneklem için yapılan hesap neticesinde; örneklem büyüklüğü (n) 363 olarak bulunmuştur.

Bu araştırmada ise toplam 422 kişilik bir örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır. Dolayısıyla, 6305 kişilik bir evrende 422 kişinin örnekleme dâhil edilmesinin kabul edilebilir bir düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Bu anlamda, ulaşılan 422 kişilik örneklemin evreni temsil edebileceği ve elde edilen verilerle %95 güven aralığında çıkarımlar yapmanın mümkün olduğu ifade edilebilir.

3.3 Ölçeğin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Araştırmaya katılan okullara bizzat araştırmacı tarafından gidilerek ölçek uygulanmıştır. Toplamda 422 adet ölçek araştırma için geçerli nitelik taşıdığından değerlendirmeye alınmıştır.

3.4 Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri, örnekleme giren okullarda çalışan tüm okul çalışanlarına iki adet ölçme aracı uygulanması yoluyla elde edilmiştir. Veri toplama aracının birinci bölümünde araştırmaya katılan çalışanların kişisel bilgilerine yönelik soruların bulunduğu "Kişisel Bilgiler Formu" yer almaktadır. İkinci bölümünde ise 16 maddelik "Otantik Liderlik Ölçeği" ile 20 maddelik "Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği" yer almaktadır.

Çalışanların, okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini gösterme düzeyini algılamalarını ortaya çıkarmak üzere daha önce Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen 16 maddelik ve bireyin otantik liderlik algısını dört boyutta ölçen, orijinali İngilizce olup, Tabak, Sıgır, Arlı ve Coşar (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan "Otantik Liderlik Ölçeği", yazarlardan gerekli izin alınarak araştırmada kullanılmıştır. Tabak ve arkadaşları (2010), ölçeğin güvenilirliğini 0,91 olarak hesaplamış ve dört faktörlü bir yapıda olduğunu doğrulamışlardır.

"Otantik Liderlik Ölçeği" beş dereceli Likert tipi cevaplanmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler; şiddet derecelerine göre 1. Hiçbir zaman, 2. Çok seyrek, 3. Ara sıra, 4. Sık sık, 5. Her zaman seçeneklerinden bir tanesinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirmektedir.

Otantik liderlik ölçeğinin "İlişkilerde Şeffaflık", "İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı", "Bilgiyi Dengeli İşleme" ve "Öz Farkındalık" olmak üzere toplam dört alt boyutu vardır. İlişkilerde şeffaflık alt boyutunu "1.2.3.4.5." sorular, içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutunu "6.7.8.9." sorular, bilgiyi dengeli işleme alt boyutunu

“10.11.12.” ve son olarak öz farkındalık alt boyutunu ise “13,14,15,16.” sorular ölçmektedir.

Bu araştırmada Otantik Liderlik Ölçeğinin tüm test maddelerinin güvenilirliği için Cronbach Alpha değeri 0,92 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme düzeylerini ölçmede Balcı, Baltacı, Fidan, Cereci ve Acar (2012), alan yazında kullanılmış üç farklı ölçeğin (Podsakoff, MacKenzie ve Philip, 1990; Dipaola ve Hoy, 2005; Basım ve Şeşen, 2006) maddelerinden yararlanılarak geliştirdikleri “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” yazarlardan gerekli izin alınarak kullanılmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği 20 maddeden oluşan beş dereceli Likert tipi cevaplanabilecek şekilde hazırlanmış bir ölçektir. Ölçekte yer alan ifadeler; şiddet derecelerine göre 1. “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2. “Katılmıyorum”, 3. “Kararsızım”, 4. “Katılıyorum”, 5. “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden bir tanesinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirmektedir. Ölçeğin 5.,10.,12. ve 17. maddeleri olumsuz ifadeleri içerdiğinden ters kodlanmıştır.

“Diğergamlık/özgecilik”, “Nezakat”, “Centilmenlik”, “Vicdanlılık”, “Sivil Erdem” olmak üzere beş alt boyuttan oluşan Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin “Diğergamlık/özgecilik” alt boyutu soru 1,2,3 ve 4; “Vicdanlılık” alt boyutu soru 5,6,7,8 ve 9; “Centilmenlik” alt boyutu soru, 10,11,12 ve 13; “Nezakat” alt boyutu soru 14,15,16 ve 17 ile ölçülürken, “Sivil erdem” alt boyutu 18.19. ve 20. sorular ile ölçülmektedir.

Bu araştırmada Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,822 olarak bulunmuştur.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin bilgisayar ortamında istatistiksel çözümlenmesi, araştırmanın problem ve alt problemine uygun bir biçimde ve sırada yapılmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda elde

edilen verilerinin frekans dağılımlarına, standart sapmalarına, ortalama değerlerine ve bağımsız değişkenlerin anlamlılık değerlerine bakılmıştır.

Araştırmada kullanılan 16 maddelik otantik liderlik ölçeğinin ters kodlanmış maddesi bulunmamaktadır. 20 maddelik Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin, 16 maddesi olumlu, dört maddesi olumsuz ifade içermektedir. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, ters kodlanmış dört maddesine (5. 10. 12. ve 17. maddeleri) verilen cevaplar çevrilmiş ve değerlendirilmeye alınmıştır.

Her iki beş dereceli ölçeğin benimsenme düzeyi, sınırları değer farkının (5-1= 4) değer yargısına (beşe) bölünmesiyle elde edilen "0,80"lik aralıklar ile belirlenmiştir. Buna göre her iki ölçekte 1,00-1,80 arasında aritmetik ortalamaya sahip olan madde ya da faktörlerdeki benimsenme düzeyi; "Hiçbir Zaman/Kesinlikle Katılmıyorum", 1.81-2.60 arasındakiler; "Çok Seyrek/Katılmıyorum", 2.61-3.40 arasındakiler; "Ara Sıra/Kararsızım", 3,41-4,20 arasındakiler; "Sık Sık/Katılıyorum", 4,21-5,00 arasındakiler; "Her Zaman/Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir.

Bu araştırmada öğretmen ve diğer çalışanların kendilerine uygulanan ölçeklerin alt maddelerine verdikleri cevapların frekans değerlerine (f), aritmetik ortalama puanlarına (\bar{X}) ve standart sapma (ss) değerlerine bakılmış ve tablolar halinde gösterilmiştir. Ayrıca cinsiyet, yaş, medeni durum, meslekteki çalışma yılı, kurumdaki çalışma yılı, kurumdaki görevi, öğrenim durumu, kurumda toplam çalışan sayısı ve çalışılan kurumun bağlı olduğu merkez ilçe değişkenleri açısından vermiş oldukları cevaplar ilişkisel incelenmiştir. Buna göre veri analizinde;

İlk olarak katılımcıların demografik verileri ayrı ayrı analiz edilmiş, frekans ve ortalama değerleri araştırmanın bulgular kısmında tablo halinde düzenlenmiştir.

İkinci olarak okul çalışanlarının Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği puan ortalamalarının yaş, cinsiyet, medeni durum, meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, kurumdaki görevi, öğrenim durumu ve çalıştığı kurumun bağlı bulunduğu merkezi ilçe değişkenlerine bağlı olarak farklılaşp farklılaşmadığına bakılmıştır.

Yapılan bu analiz işlemlerinde, iki grup alt özelliğe sahip olan (Cinsiyet ve Medeni Durum) değişkenler arasındaki farklılık için ilişkisiz örneklem t-testi yapılmıştır. “İlişkisiz örneklem için t-testi, iki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın manidar olup olmadığını test etmek için kullanılır” (Büyüköztürk, 2014: 39).

Araştırmada üç veya daha fazla sayıdaki gruplar (yaş, meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, kurumdaki görevi, öğrenim durumu ve Kurumun bulunduğu merkezi ilçe) arasındaki fark için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

ANOVA olarak isimlendirilen varyans analizi (Analysis of Variance), iki yâda daha çok evrene ait ortalama puanları karşılaştırmada kullanılan güçlü bir parametrik istatistiktir. ANOVA modelleri, bağımsız değişkene işaret eden örneklem, bağımlı değişken açısından karşılaştırılması üzerine kurulur. Tek yönlü ANOVA, bir çalışmada ya da deneyde bağımlı değişken üzerinde etkisi araştırılan tek bir bağımsız değişken olduğunda yapılır (Köklü ve diğ.,2007:180).

Varyans analizi (ANOVA) sonucunda gruplar arası farkın anlamlı olma durumunda farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığı çoklu karşılaştırma testlerinden (Post Hoc Tests) Scheffe metodu ile kontrol edilerek tablolaştırılmıştır (Büyüköztürk, 2014:49). Gruplar arasında mümkün olan bütün doğrusal kombinasyonların karşılaştırması için geliştirilen bu metot; en esnek ve karşılaştırılacak grup sayısı fazla olsa bile hata payını kontrol altında tutabilen ve gruplardaki gözlem sayılarının eşit olmasını gerektirmeyen çoklu karşılaştırma testlerinden biridir (Kayri, 2009).

Üçüncü olarak okul çalışanlarının görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özellikleri ile okul çalışanlarının sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin düzeyi ve yönü ise hem toplam madde boyutunda hem de ölçeklerin alt faktör boyutlarında Pearson Korelasyon analiz yöntemiyle ele alınarak incelenmiş ve araştırmacı tarafından korelasyon katsayısı (r) 0,70–1,00 arasında ise “yüksek”, 0,30–0,70 arasında ise “orta” ve 0,00–0,30 arasında ise “düşük” düzeyde ilişki olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak için kullanılır. Korelasyon katsayısının 1.00 olması,

mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak ortaklaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırların kullanılabilmesi not edilmelidir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması, yüksek; 0.30-0.70 arasında olması, orta; 0.00-0.30 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2014: 31-32).

Dördüncü olarak okul çalışanlarının görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özelliklerinin çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne şekilde yordadığını ortaya koymak için ise basit doğrusal regresyon ve çoklu regresyon analizleri yapılarak açıklanmıştır.

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki veya daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken diğerinin bağımsız değişken olarak ayırımı ile aralarındaki ilişkinin matematiksel bir eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır. Regresyon analizinde; Bağımlı değişken bir, bağımsız değişken bir ise, Basit Regresyon Analizi, iki veya daha fazla ise Çoklu Regresyon Analizi denir (Büyüköztürk, 2014:91).

Son olarak olarak katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine vermiş oldukları cevapların (1 ile 5 Arası) benimsenme düzeyleri, hem ölçek madde boyutunda hem de ölçeklerin alt faktörleri boyutunda ortalama ve standart sapma değerlerine göre betimlenmiş ve tablolaştırılmıştır.

Bu araştırmanın tüm istatistiksel hesaplamalarında anlamlılık düzeyi (P), “0,05” değeri olarak kabul edilmiştir. Anlamlılık değeri, 0,05’ten küçük ($p < 0,05$) bulunduğu bağımsız değişkenlerin grupları (kategorileri) arasındaki farklılıklar anlamlı olarak görülmüş ve sonuçlar buna göre değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan problem ve alt problemlerine ilişkin yapılan veri analizlerinin sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu kısımda araştırmaya katılan öğretmen ve diğer personelin anketin birinci bölümüne ilişkin demografik özellikleriyle ilgili vermiş oldukları cevaplarla ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4.1 Araştırmaya katılan katılımcıların demografik değişkenlere göre kategorik dağılımları

	Kategori	F	%
Yaş	20-30	25	5,92
	30-40	134	31,75
	40-50	182	43,13
	50-60+	81	19,19
Cinsiyet	Erkek	189	44,79
	Kadın	233	55,21
Medeni Durum	Evli	351	83,18
	Bekar	71	16,82
Kıdem(Meslekteki Çalışma Yılı)	0-5	40	9,48
	6-10	54	12,80
	11-15	94	22,27
	16-20	234	55,45
Kurumdaki Görev Süresi	0-3	175	41,47
	4-6	79	18,72
	7-9	75	17,77
	10-12	54	12,80
	13-15	39	9,24
Görev Türü	Sınıf Öğretmeni	166	39,34
	Okul Öncesi Öğretmeni	67	15,88
	Branş Öğretmeni	127	30,09
	Personel	62	14,69

Öğrenim Durumu	İlköğretim	21	4,98
	Lise	33	7,82
	Ön lisans	38	9,00
	Lisans	313	74,17
	Lisansüstü+	17	4,03
Merkezi İlçe	Çukurova	245	58,06
	Seyhan	74	17,54
	Yüreğir	63	14,93
	Sarıçam	24	5,69
	Karaisalı	16	3,79
TOPLAM		422	100

Tablo 4.1 de görüldüğü üzere; araştırmaya katılan 422 katılımcıdan 25'i (%5,9) 20–30 yaş grubunda, 134'ü (%31,8) 31–40 yaş grubunda, 182'si (%43,1) 41–50 yaş grubunda, 81'i (%19,2) 51 + yaş grubundadır. Katılımcıların 41–50 yaş grubu ile 31–40 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmüştür.

Katılımcıların 189'u (%44,8) erkek; 233'ü ise (%55,2) bayanlardan oluşurken, 351'i (%83,2) evli iken, 71'i (%16,8) Bekârdır. Katılımcıdan 21'i (%5) ilköğretim, 33'ü (% 7,8) lise, 38'si (% 9) Ön Lisans, 313'u (74,2) lisans, 17'si (%4) ise lisansüstü+ eğitim düzeyine sahiptir.

Katılımcıların 166'sı (%39,3) sınıf öğretmeni, 67'si (%15,9) okul öncesi öğretmeni, 127'si (%30,) branş öğretmeni ve 62'si (14,7) diğer personeldir.

Araştırmaya katılanların 40'ı (%9,5) 0–5 yıl, 54'ü (%12,8) 6–10 yıl, 94'ü (%22,3) 11–15yıl, 234'ü ise (%55,5) 16–20 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir.

Araştırmaya katılanlardan 175'i (%41,5) 0–3 yıl, 79'si (% 18,7) 4–6yıl, 75'i (%17,8) 7–9yıl, 54'ü (%12,8) 10–12yıl ve 39'u ise (%9,2) 13–15yıl üzeri yıldır bulunduğu kurumda çalışmaktadır.

Katılımcıların 245'i (%58,1) Çukurova, 74'ü (% 17,5) Seyhan, 63'ü (%14,9) Yüreğir, 24'ü (%5,7) Sarıçam ve 16'sı (%3,8) Karaisalı ilçelerinde görev almaktadır.

4.2. Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul çalışanlarının, algıladıkları okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini gösterme düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri cinsiyet, yaş, medeni durum, meslekteki çalışma yılı, kurumdaki çalışma yılı, kurumdaki görev, öğrenim durumu ve kurumun bağlı bulunduğu merkezi ilçeye göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına dair ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

4.2.1 Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Ortalama Puanlarının Çalışanların Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği puan ortalamalarının cinsiyet boyutundaki istatistiksel işlemleri toplam madde boyutunda ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre elde edilen verilere ilişkin istatistiksel işlemler tablo 4.2 de aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.2 Katılımcıların “Otantik Liderlik Ölçeği” ile “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre yapılan bağımsız grup t testi sonuçları

Cinsiyet	N	Otantik Liderlik Ölçeği ($\bar{x}=64,37$)		Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ($\bar{x}=84,23$)			
		\bar{x}	ss	\bar{x}	ss		
Erkek	189	62,95	12,94	82,74	10,07		
Kadın	233	65,51	10,41	85,44	8,90		
		$t=-2,26$	$Sd=420$	$p=0,025$	$t=-2,92$	$Sd=420$	$p=0,004$

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere çalışanların otantik liderlik algısı puanları ($t=-2,26$; $p<0,05$) ile örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının ($t=-2,92$; $p<0,05$). cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Bu veriler ışığında kadın çalışanların okul yöneticilerini erkeklerden daha fazla otantik lider olarak algıladıkları görülmüştür. Aynı şekilde bayan çalışanların

kurum ile ilgili işlerde erkek çalışanlara göre biraz daha fazla ilgilendiklerini, kurumda oluşan değişimleri takip etmekte ve kurumun lehine çalışmalarda erkek çalışanlara göre daha aktif olduklarını, daha yardımsever davranışlar gösterdiklerini sonuç olarak daha örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini söyleyebiliriz.

4.2.2 Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Ortalama Puanlarının Çalışanların Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği puan ortalamalarının “Yaş” boyutundaki istatistiksel işlemleri toplam madde boyutunda ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir. Yaş değişkenine göre elde edilen verilere ilişkin istatistiksel işlemler tablo 4.3 de aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.3 “Otantik Liderlik Ölçeği” ile “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” puanları Yaş değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları:

Yaş	N	Otantik Liderlik Ölçeği ($\bar{X}=64,37$)		Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ($\bar{X}=84,23$)	
		\bar{X}	ss	\bar{X}	ss
20–30 Yaş Arası	25	67,64	12,13	87,24	8,62
31–40 Yaş Arası	134	65,59	11,36	85,20	10,02
41–50 Yaş Arası	182	63,75	12,06	84,06	9,27
51 + Yaş Üzeri	81	62,73	10,95	82,06	9,20
		F=1,85	p=0,14	F= 2,75	p=0,04

Tablo 4.3’de görüldüğü üzere, grupların Otantik Liderlik Ölçeği puan ortalamaları arasındaki farklılık benzer şekilde Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ortalamaları ile uyumakta, otantik liderlik algısı yüksek olan 20–30 yaş grubundaki çalışanların aynı şekilde örgütsel vatandaşlık ölçeği puanlarının da yüksek olduğu görülmüştür.

Örnekleme grubunu oluşturan katılımcıların “Otantik Liderlik Ölçeği” ölçeklere verdikleri cevapların ortalamalarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=1,85$; $p>0,05$).

Fakat katılımcıların “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” ortalamalarının yaş gruplarına göre yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($F=2,75; p<0,05$).

20–30 yaş grubundaki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin ortalama değeri diğer yaş gruplarından daha yüksek çıktığı benzer şekilde otantik liderlik algılarının da yüksek çıktığı görülmüştür.

Sonuç olarak katılımcıların yaşları artıkça artıkça hem otantik liderlik algılarının hem de Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin arttığı görülmüştür.

4.2.3 Otantik Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Ortalama Puanlarının Çalışanların Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Medeni durum boyutunda yapılan istatistiksel işlemler Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği puan ortalamalarının toplam madde boyutunda ele alınarak incelenmiştir. Medeni durum değişkenine göre elde edilen verilere ilişkin istatistiksel işlemler tablo 4.4 de aşağıda ele alınmıştır

Tablo 4.4. “Otantik Liderlik Ölçeği” ile “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” puanlarının medeni durum değişkenine göre yapılan bağımsız grup t testi sonuçları

Medeni Durum	N	Otantik Liderlik Ölçeği ($\bar{x}=64,37$)		Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ($\bar{x}=84,23$)			
		\bar{x}	ss	\bar{x}	ss		
Evli	351	64,31	11,48	84,54	9,60		
Bekâr	71	64,68	12,69	82,66	9,04		
		$t= -0,24$	$Sd= 420$	$p=0,81$	$t= 1,52$	$Sd= 420$	$p=0,13$

Tablo 4.4’de görüldüğü üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda katılımcıların otantik liderlik puanları ($t= 0,24; p>0,05$) ile örgütsel vatandaşlık ölçeği puanlarının ($t= 1,52; p>0,05$) ortalamalarının medeni durum değişkenine göre farklılaşmadıkları görülmüştür. Buna göre her iki ölçeğin de medeni durum değişkenine göre aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır.

Fakat tablo incelendiğinde evli çalışanların ($\bar{x}=84,54$) bekâr çalışanlara ($\bar{x}=82,66$) göre örgütsel vatandaşlık ortalamalarının yüksek olduğu, evli çalışanların okul yöneticilerini ise, bekâr çalışanlara ($\bar{x}=64,68$) göre nispeten az otantik algılandıkları ($\bar{x}=64,31$) görülmüştür.

4.2.4 Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Puanlarının Çalışanların Meslekteki Çalışma Yılı/Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği puanlarının toplam madde boyutunda çalışanların meslekteki çalışma yılına/kıdeme göre yapılan istatistiksel işlemler tablo 4.12 de aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.5. “Otantik Liderlik Ölçeği” ile “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” puanlarının meslekteki çalışma yılı/kıdem değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

Çalışma yılı/kıdem	N	Otantik Liderlik Ölçeği ($\bar{x}=64,37$)		Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ($\bar{x}=84,23$)	
		\bar{x}	ss	\bar{x}	ss
0-5 Yıl Arası	40	67,68	10,64	86,03	10,04
6-10 Yıl Arası	54	66,41	12,36	85,52	9,59
11-15 Yıl Arası	94	66,28	10,22	85,07	9,57
16+ Yıl Üzeri	234	62,57	11,97	83,28	9,36
		F= 4,415	p=0,005	F=1,83	p=0,141

Tablo 4.5’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların “Otantik Liderlik Ölçeği” ortalamalarının meslekteki çalışma yılı/kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($F=4,415$; $p<0,05$).

Katılımcıların otantik liderlik davranışlarını algı düzeyleri kıdem yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, meslekte kıdemi “16 ve üzeri” olan çalışanların yöneticileri otantik lider olarak algılamaları “0-5” arası kıdemi olanlara göre daha düşüktür.

Örneklem grubunu oluşturan katılımcıların “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” ortalamalarının kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=1,831$; $p>0,05$).

Bu veriler ışığında örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi meslekte çalışma süresi arttıkça kazanılacak bir davranış olmadığı ve meslekteki görev süresi ile ilişkili olmadığı söylenebilir

4.2.5 Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Puanlarının Çalışanların Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Kurumda çalışma süresi değişkenine göre katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği puan ortalamalarının toplam madde boyutunda yapılan ayrı ayrı istatistiksel işlemler tablo 4.13 de aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.6. “Otantik Liderlik Ölçeği” ile “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” puanlarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

Kurumda Çalışma Süresi	N	Otantik Liderlik Ölçeği ($\bar{X}=64,37$)		Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ($\bar{X}=84,23$)	
		\bar{X}	ss	\bar{X}	ss
0-3	175	64,45	11,85	84,96	9,37
4-6	79	66,44	12,17	84,30	9,58
7-9	75	63,16	12,09	83,39	9,67
10-12	54	64,26	11,59	85,72	10,13
13+	39	62,28	8,65	80,33	8,24
		F= 1,141	p=0,337	F= 2,398	p=0,05

Tablo 4.6’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların “Otantik Liderlik Ölçeği” ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=1,141$; $p>0,05$).

Katılımcıların “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği”ne verdikleri cevapların ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tekyönlü varyans analizi (ANOVA) ($F=2,398$; $p=0,05$) yapılmış, varyasyon ve ortalamalardan meydana gelebilecek hatalardan kaçınmak, gruplar arası olası tüm kombinasyonlarını karşılaştırılmak üzere yapılan Scheffe Testi sonucunda ($p=0,05$) gruplar arasında herhangi anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.2.6 Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Puanlarının Çalışanların Görev/Unvan Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Kurumda çalışanların Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalama puanlarının, görev/unvan durumlarına göre yapılan istatistiksel işlemler tablo 4.14 de aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.7. “Otantik Liderlik Ölçeği” ile “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” puanlarının görev/unvan durumu değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

Öğrenim durumu	N	Otantik Liderlik Ölçeği ($\bar{x}=64,37$)		Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ($\bar{x}=84,23$)	
		\bar{x}	ss	\bar{x}	ss
Sınıf Öğretmeni	166	63,64	11,50	83,73	8,52
Okul Öncesi Öğretmeni	67	64,81	13,61	86,36	10,09
Branş Öğretmeni	127	63,62	11,44	84,83	9,33
Personel	62	67,39	10,02	82,03	11,35
		F=1,81	p=0,144	F=2,56	p=0,05

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere “Otantik Liderlik Ölçeği” puanlarının çalışanların görev/unvan değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($F=1,81$; $p>0,05$). “Otantik Liderlik Ölçeği” puanları katılımcıların görev/unvan değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

Grupların ortalamaları incelendiğinde okul yöneticilerini otantik olarak algılamaları en düşük düzeye sahip olanların Branş öğretmenleri ($\bar{x}=63,62$), en

yüksek düzeye sahip olanların ise Personel ($\bar{X}=67,39$) olarak görev yapanların oluşturduğu görülmektedir.

Katılımcıların “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” puanlarının görev/unvan değişkenine göre incelenerek yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı sonucuna varılmıştır ($F=2,561$; $p>0,05$).

Fakat okul öncesi öğretmenlerinin ($\bar{X}=86,36$) örgütsel vatandaşlık ölçeği puanları diğer öğretmenlere nazaran daha yüksek çıkması, okul öncesi öğretmenlerin okuldaki diğer çalışanlara göre daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri söylenebilir. Ayrıca bu veriler ışığında okul yöneticilerini, eğitici olmayan personelin ($\bar{X}=67,39$) diğer eğitici personele nazaran daha çok otantik lider olarak algıladıkları söylenebilir.

4.2.7 Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Puanlarının Çalışanların Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Kurumda çalışanların Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalama puanlarının çalışanların öğrenim durumu boyutunda yapılan istatistiksel işlemler toplam madde boyutunda ele alınarak incelenmiştir. Öğrenim durumu değişkenine göre elde edilen verilere ilişkin yapılan istatistiksel işlemler tablo 4.15 da aşağıda ele alınmıştır

Tablo 4.8. “Otantik Liderlik Ölçeği” ile “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

Öğrenim durumu	N	Otantik Liderlik Ölçeği ($\bar{X}=64,37$)		Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ($\bar{X}=84,23$)	
		\bar{X}	ss	\bar{X}	ss
İlköğretim	21	66,19	12,84	83,1	12,4
Lise	34	68,27	7,7	81,85	10,65
Önlisans	37	64,87	8,7	82,11	8,34
Lisans	313	63,97	12,19	84,89	9,37
Lisansüstü+	17	60,76	11,56	82,71	7,83
		F=1,54	p=0,19	F=1,57	p=0,19

Tablo 4.15’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların “Otantik Liderlik Ölçeği” ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=1,54$; $p>0,05$).

Katılımcıların “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=1,57$; $p>0,05$).

4.2.8 Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Puanlarının Çalışılan Merkezi İlçe Değişkenine İlişkin Bulgular

Adana ili merkez ilçeleri Çukurova, Seyhan, Yüreğir, Sarıçam ve Karaisalı olmak üzere beş tanedir. Sosyo-ekonomik durum, kentleşme ve gelişmişlik bakımından adananın merkezi ilçelerinden Çukurova ve Seyhan ilçeleri Yüreğir, Sarıçam ve Karaisalı ilçelerine göre daha ileri durumdadır. Bu durum göz önüne alındığında kurumda çalışanların Otantik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalama puanlarının, çalışanların görev yaptıkları kurumlarının bulunduğu beş merkezi ilçe boyutunda farklılık arz edip etmedikleri hususunda yapılan istatistiksel işlemler tablo 4.16 da aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.9. “Otantik Liderlik Ölçeği” ile “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” puanlarının merkez ilçe değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları;

Merkezi İlçeler	N	Otantik Liderlik Ölçeği ($\bar{X}=64,37$)		Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ($\bar{X}=84,23$)	
		\bar{X}	ss	\bar{X}	ss
Çukurova (a)	245	63,45	10,65	83,86	8,9
Seyhan (b)	74	62,46	13,3	84,04	10,05
Yüreğir (c)	63	66,25	12,07	83,14	10,53
Sarıçam (d)	24	72,42	7,2	88,13	8,88
Karaisalı (e)	16	67,75	16,61	89,19	11,44
		F=4,62 p=0,001 Scheffe Testi = a-d, b-d		F=2,42 p=0,048 Scheffe Testi	

Tablo 4.9’da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların “Otantik Liderlik Ölçeği” ortalamalarının kurumun bağlı olduğu merkez ilçe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($F=4,623; p<0,05$).

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan scheffe testinin sonuçlarına göre; katılımcıların algıladıkları okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri sergileme düzeyleri Sarıçam ilçesinde çalışanlar ($\bar{x}=72,42$), Çukurova ilçesinde çalışanlar ($\bar{x}=63,45$) ve Seyhan ilçesinde çalışanlara ($\bar{x}=62,46$) göre daha yüksek algılanmıştır.

Buna göre çalışanlarca Sarıçam ve Karaisalı ilçelerinde çalışan okul yöneticileri diğer merkezi ilçelerde görev yapan okul yöneticilerine kıyasla daha yüksek düzeyde otantik lider olarak algılanmakta, Çukurova ve Seyhan ilçelerinde görev yapan okul yöneticileri ise çalışanlarca otantik lider olarak algılanma düzeyi diğer ilçelerde çalışan okul yöneticilerine göre düşük bulunmuştur.

Tablo 4.9’a göre okul çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamalarının kurumun bağlı olduğu merkez ilçe değişkenine göre yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda ilçeler arasında çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık düşük seviyede olsa anlamlı bulunmuştur ($F=2,42; p<0,05$). Varyasyon kaynaklarının meydana gelebilecek hatalardan kaçınmak, grupların olası tüm kombinasyonların karşılaştırılması için Scheffe Testi yapılmış ve sonuç olarak gruplar arasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır.

Buna göre Karaisalı ilçesinde bulunan okullarda görev yapan öğretmen ve diğer eğitici olmayan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri diğer ilçelerdeki çalışanlara göre yüksek çıkmıştır.

4.3. Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiye dair bulgular

Bu bölümde otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık değişkenleri arasındaki ilişki hem toplam ölçek madde boyutunda hem de ölçeklerin alt boyutlarına göre korelasyonel analiz yöntemi ile incelenmiştir.

4.3.1 Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki

Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişki toplam madde değerleri ele alınarak incelenmesine ilişkin bulgular tablo 4.10'de verilmiştir.

Tablo 4.10. okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişkiye ait korelasyon analiz sonuçları;

		Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Toplam madde değerleri
Ötantik Liderlik	Korelasyon katsayısı (r)	0,48
Toplam madde değerleri	p	0,0001

Tablo 4.10 incelendiğinde değişkenler arasında ilişkinin sorgulanması için yapılan korelasyon analizi sonucunda okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özellikleri ile çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur ($r=0,484$, $p<0,01$).

4.3.2 Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin bulgular

Otantik Liderlik Ölçeği toplam madde değerleri ile örgütsel vatandaşlık davranışının beş alt boyutu olan Diğergamlık/Özgecilik, Vicdanlılık, Centilmenlik, Nezaket ve Sivil Erdem davranışları ile arasındaki ilişkiye dair yapılan korelasyon analizi Tablo 4.11. de verilmiştir.

Tablo 4.11. Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon analiz sonuçları;

“Otantik Liderlik Ölçeği” Toplam madde değerleri	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları				
	Diğergamlık/ Özgecilik	Vicdanlılık	Centilmenlik	Nezaket	Sivil Erdem
Korelasyon Katsayısı (r)	0,38	0,34	0,30	0,27	0,44
p	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001

Tablo 4.11 incelendiğinde; okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları ile olan ilişkiye ait korelasyon analizi sonucu, otantik liderlik özelliklerinin “Diğergamlık/Özgecilik” ($r=0,38$, $p<0,0001$), “Vicdanlılık” ($r=0,34$, $p<0,0001$), “Centilmenlik” ($r=0,30$, $p<0,0001$), “Nezaket” ($r=0,27$, $p<0,0001$) ve “Sivil Erdem” ($r=0,44$, $p<0,0001$) alt boyutları ile ayrı ayrı, anlamlı, orta ve düşük düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu ilişki orta düzeyde “Sivil Erdem” ($r=0,44$; $0,70 > r < 0,30$) boyutunda görülürken en düşük düzeyde, “Nezaket” ($r=0,28$; $r < 0,30$) alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon katsayı değerlerinin “0.70 – 1.00” arasında olması <yüksek>, “0.70 – 0.30” arasında olması <orta>, “0.30 – 0.00” arasında olması ise <düşük>

düzyde bir ilişkinin değişkenler arasında var olduğunu gösterir (Büyüköztürk,2013).

Bu bulgular ışığında, okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini sergilemelerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarından “Sivil Erdem” boyutundaki davranışları ile ilişkisinin diğer boyutlardan yüksek olduğu söylenebilir.

4.3.3 Okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin bulgular

Otantik Liderlik Ölçeğinin toplam dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı, Bilgiyi Dengeli İşleme/Değerlendirme, Öz Farkındalık ve İlişkilerde Şeffaflık boyutlarıdır. Otantik Liderliğin bu dört boyutun ayrı ayrı ortalama değerlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkilerine dair yapılan korelasyon analizi Tablo 4.12.de yer verilmiştir.

Tablo 4.12. Okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye ait korelasyon değerleri;

Otantik Liderlik Alt Boyutları	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	
	r Korelasyon Katsayısı	p
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0,36	0,0001
Bilgiyi Dengeli İşleme/Değerlendirme	0,38	0,0001
Öz Farkındalık	0,40	0,0001
İlişkilerde Şeffaflık	0,49	0,0001

Tablo 4.12 incelendiğinde; otantik liderlik özelliklerinin alt boyutları ile çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Otantik liderlik özelliklerinin “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” ($r=0,36$, $p<0,0001$), “Bilgiyi Dengeli İşleme/Değerlendirme” ($r=0,38$, $p<0,0001$), “Öz Farkındalık” ($r=0,40$, $p<0,0001$)

ve “İlişkilerde Şeffaflık” ($r=0,49$, $p<0,0001$ alt boyutları ile ayrı ayrı, orta düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Tablo 4.12 de görüldüğü üzere okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özelliklerinin alt boyutlarından ilişkilerde şeffaflık alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin diğer boyutlardan daha fazla olduğu görülmektedir ($r=0,486$, $p<0,0001$).

4.4 “Çalışanların görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri Otantik Liderlik özellikleri, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” alt problemine ilişkin ulaşılan bulgular:

Araştırmanın bu kısmında okul çalışanlarının görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özelliklerinin ve alt boyutlarının çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne şekilde yordadığını ortaya koymak için ise basit doğrusal regresyon ve çoklu regresyon analizleri yapılarak açıklanmıştır.

4.4.1 Okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özellikleri, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Yapılan basit regresyon analizine göre bağımlı değişkeni (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı) açıklamada kullanılan bağımsız değişkenin (Otantik Liderlik) açıklama gücüne ilişkin elde edilen bulgular tablo 4.28’de gösterilmiştir

Tablo 4.13. Çalışanların görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları;

Yordanan	Yordayan	β	t	P
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Sabit	2,94	25,8	0,00
	OL	0,32	11,4	0,00
$R=0,484$	$R^2=0,235$			
$F_{(4,417)}= 128,7$	$P =0,00$			

Okul çalışanlarının görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özelliklerin, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, otantik liderlikle, örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiş ($r = 0,484$, $R^2=0,23$), Çalışanların görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özellikleri, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür ($F(1-420)=128,7$, $p < 0,05$).

Okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özellikleri, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyindeki değişimin %23 ($R^2=0,23$)'ünü açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının ($\beta=0,316$) anlamlılık testi sonucunda, okul çalışanlarınca algılanan okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özelliklerinin anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir ($p < 0,05$). Regresyon analizi sonucuna göre, çalışanların ÖVDsini yordayan regresyon denklemi şu şekilde ifade edilebilir; $\text{ÖVD} = (0,316 \cdot \text{OL}) + 2,94$

Analiz sonucu determinasyon katsayısı ele alındığında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının % 23 ünde okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin etkili olduğu söylenebilir. Bu iki değişken arasındaki ilişkide kalan % 77'lik kısmı başka değişkenlerden etkileniyor denilebilir.

4.4.2 Okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Otantik liderliğin alt boyutlarının ayrı ayrı örgütsel vatandaşlık davranışını ne kadar yordadığını bulmak üzere yapılan Standart Çoklu Regresyon Analizi işlemleri tablo 4.14 de verilmiştir.

Çoklu regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilişkili olan iki yâda daha çok değişkene (Yordayıcı değişkenlere) dayalı olarak bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir analiz türüdür. Çoklu regresyon analizi yordayıcı değişkenler tarafından bağımlı değişkende açıklanan toplam varyansın yorumlanmasına, açıklanan varyansın

istatistiksel olarak anlamlılığın ve yordayıcı değişkenlerle istatistiksel olarak anlamlılığın ve yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönüne ilişkin yorum yapma olanağı verir (Büyüköztürk,2014:98).

Tablo 4.14. Otantik liderlik özelliklerinin alt boyutlarının çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının anlamlı yordacılığına dair Standart Çoklu Regresyon Analizi sonuçları;

Yordanan	Yordayan	β	sh	β	t	P	İkili r	Kısmi R
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Sabit Model	2,908	0,114	-	25,51	0,00		
	İlişkilerde şeffaflık	0,037	0,032	0,06	5,78	0,00	0,364	0,06
	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	0,035	0,035	0,06	1,14	0,25	0,384	0,05
	Bilgiyi dengeli işleme	0,042	0,037	0,08	0,99	0,32	0,403	0,06
	Öz farkındalık	0,209	0,036	0,36	1,14	0,25	0,486	0,27
	R=0,503	R ² =0,25						
	F _(4,417) = 35,23	P =0,00						

Buna göre Tabloda 4.14 da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderliğin alt boyutları (İlişkilerde şeffaflık, İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, Bilgiyi dengeli işleme ve Öz farkındalık) değişkenleri birlikte, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki sunmaktadır (R=0,503, R²=0,25, p<0,05). Okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özelliklerinin alt bileşenleri/boyutlarının dördü birlikte, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki toplam varyansın (değişkenliğin) yaklaşık % 24'ünü açıklamaktadır. Yani örgütsel vatandaşlık davranışının bir yordayıcısı olarak otantik liderlik davranış özelliklerinin alt boyutlarıyla ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (r= 0,503, r² =25,3).

Standart regresyon katsayısına göre (β), otantik liderlik özelliklerinin alt bileşenleri/boyutlarının çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki relatif etki sırası ise; İlişkilerde şeffaflık, İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, Bilgiyi dengeli işleme ve Öz farkındalık şeklindedir.

Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, yalnızca “İlişkilerde şeffaflık” değişkeninin çalışanların örgütsel vatandaşlık

davranışları üzerinde anlamlı ve önemli bir yordayıcı olduğu ($p<0,05$), çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyini anlamlı bir şekilde arttırdığı, Öz farkındalık ($p>0,05$), Bilgiyi dengeli işleme ($p<0,05$), ve İçselleştirilmiş ahlak anlayışı ($p<0,05$), değişkenlerinin önemli bir etkiye sahip olmadıkları bulunmuştur.

Regresyon analizi sonucuna göre, çalışanların ÖVDsini yordayan regresyon denklemi şu şekilde ifade edilebilir.

$$\text{ÖVD} = 2,908 + 0,037 * \text{İlişkilerde şeffaflık} + 0,035 * \text{İçselleştirilmiş ahlak anlayışı} + 0,042 * \text{Bilgiyi dengeli işleme} + 0,209 * \text{Öz farkındalık}$$

4.5 Okul çalışanlarının algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik düzeyi nedir?

Örneklem grubunu oluşturan okul çalışanlarının algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik düzeylerinin madde boyutuna ilişkin verileri tablo 4.15’de sunulmuştur.

Tablo 4.15. Katılımcıların “Otantik Liderlik Ölçeği” algılarına ilişkin madde boyutunda betimsel istatistikleri;

	Maddeler	\bar{X}	ss
M1.	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	4,16	1,13
M2.	Hata yaptığıında kabul eder.	3,91	1,10
M3.	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	4,15	0,98
M4.	İnsanlara acı gerçekleri söyler.	3,98	1,00
M5.	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.	4,02	1,03
M6.	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	4,16	1,07
M7.	Kararlarını değer yargılarına göre verir.	4,00	1,15
M8.	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	4,17	1,06
M9.	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	3,82	1,19
M10.	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.	3,47	1,33
M11.	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.	4,30	0,92
M12.	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.	4,07	1,07
M13.	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	3,95	1,04
M14.	Yeteneklerinin başkası tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	4,08	0,98
M15.	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	4,13	1,01
M16.	Özel şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	4,03	1,09

GENEL ORTALAMA 4,02 0,73

*N = 422

*En Düşük Puan= 1 (Hiçbir Zaman)

*En Yüksek Puan= 5 (Her Zaman)

Otantik liderlik ölçeğın benimsenme düzeyi, sınırları değeri farkının (5-1= 4) değeri yargısına (beş) bölünmesiyle elde edilen “0,80”lik aralıklar ile belirlenmiştir. Buna göre her ölçekte 1,00-1,80 arasında aritmetik ortalamaya sahip olan madde ya da faktörlerdeki benimsenme düzeyi; “Hiçbir Zaman”, 1.81-2.60 arasındakiler; “Çok Seyrek”, 2.61-3.40 arasındakiler; “Ara Sıra”, 3,41-4,20 arasındakiler; “Sık Sık”, 4,21-5,00 arasındakiler; “Her Zaman” şeklinde değerlendirilmiştir.

Okul Çalışanlarının “Otantik Liderlik” ölçeğine verdiği yanıtların genel ortalaması “4,02”, yani “Sık Sık” düzeyinde olduğu bulunmuştur. Tablo 4.31’de görüldüğü üzere okul çalışanlarının en düşük düzeyde algılamış oldukları okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinden “derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister” ($\bar{x}=3,47$; $ss=1,33$) maddesidir. Katılımcılar tarafından en yüksek düzeyde algılanan davranış maddesi ise “Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler” ($\bar{x}=4,30$; $ss=0,92$) maddesidir.

Otantik Liderlik Ölçeğinin “her zaman” düzeyinde algılanan M11 haricindeki diğer tüm maddeler “Sık Sık” düzeyinde ortalamaya sahiptirler. Sonuç olarak denilebilir ki genel olarak okul yöneticileri, sık sık otantik liderlik özelliklerini sergiledikleri ve bu özelliklerin okul çalışanlarında algılandığı söylenebilir.

4.6 Otantik Liderlik Ölçeğinin Alt boyutlarına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin çalışanlarca algılanan otantik liderlik özelliklerinin mevcut beş alt boyutuna göre yapılan ayrı ayrı aritmetik ortalamalar Tablo 4.32 de verilmiştir.

Tablo 4.16 Otantik liderlik alt boyutlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri;

Boyutlar	Madde Numaraları	\bar{x}	ss
1. İlişkilerde şeffaflık	M1,M2,M3,M4,M5	20,22	0,80
2. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı,	M6, M7, M8, M9	16,14	0,86
3. Bilgiyi dengeli işleme/değerlendirme	M10, M11, M12	11,83	0,88
4. Öz Farkındalık	M13, M14, M15, M16	16,18	0,89

Tablo 4.16'ye göre otantik liderlik ölçeği alt boyutlarından en düşük ortalama “Bilgiyi Dengeli İşleme/Değerlendirme” ($\bar{X}=11,8$; $ss=0,88$) alt faktöründe görülürken en yüksek düzeyde ortalama “İlişkilerde Şeffaflık” ($\bar{X}=20,2$; $ss=0,89$) alt faktöründe bulunmuştur.

4.7 Okul çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeyi

Okul çalışanlarının örgütsel vatandaşlık düzeylerinin madde boyutuna ilişkin verileri tablo 4.17’te sunulmuştur.

Tablo 4.17. Katılımcıların “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği”ne verdikleri cevapların madde boyutunda betimsel istatistikleri;

	Maddeler	N	\bar{X}	ss
M1.	Yeni öğretmenlere ve yöneticilere gönüllü olarak yardımcı olurum	422	4,42	0,77
M2.	Okul içinde çeşitli sorunlarla karşılaşan çalışanlara yardım etmek için zaman ayırım	422	4,41	0,77
M3.	Aşırı iş yükü ile baş etmeye çalışan öğretmenlere/yöneticilere yardım ederim	422	4,31	0,89
M4.	Okulla ilgili işlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	422	4,64	0,62
M5.	Okulda, kendi özel işlerime çok fazla zaman ayırmam	422	4,19	1,10
M6.	İşe ve toplantılara zamanında gelirim	422	4,49	0,97
M7.	Okulda zamanımı etkili kullanırım	422	4,57	0,74
M8.	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm	422	4,43	0,87
M9.	Kimse beni izlemese/kontrol etmese dahi kurum kurallarına uyarım	422	4,50	0,91
M10.	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam*	422	4,23	1,20
M11.	Problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım	422	4,17	1,09
M12.	Kurumda yaşadığım olumsuz durumlara güvenmem	422	2,87	1,41
M13.	Kurumda yaşadığım olumsuz durumlara karşı kızgınlık duymam	422	3,28	1,37
M14.	Çeşitli konularla ilgili bilgileri meslektaşlarım ve öğretmenler ile paylaşırım	422	4,46	0,94
M15.	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm	422	4,66	0,54
M16.	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	422	4,46	0,94
M17.	İş arkadaşlarım için problem yaratmaktan kaçınırım	422	4,05	0,98
M18.	Her türlü geliştirici faaliyette bulunan araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım	422	4,05	0,98
M19.	Öğretim programı dışı etkinliklere destek olmaya gönüllü olurum	422	4,06	0,98
M20.	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notlar gibi metinleri okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	422	4,14	0,98
	GENEL ORTAMA	422	4,21	0,47

*N = 422

*En Düşük Puan= 1 (Kesinlikle Katılmıyorum)

*En Yüksek Puan= 5 (Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 4.17'e göre Katılımcıların örgütsel vatandaşlık ölçeğine vermiş oldukları cevapların genel aritmetik ortalamaları sı $\bar{x} = 4,21$ olarak bulunmuştur. Bu değer 4,21–5,00 arasında olduğundan ölçeğin benimsenme düzeyinin ve cevapların “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde olduğu söylenebilir. Sonuç olarak okul çalışanlarının genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri yüksek bulunmuştur.

Tablo 4.17'de görüldüğü üzere çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları içerisinde en yüksek puan ortalamasına sahip davranışların, "Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm" ($\bar{x} = 4,66$), "Okulla ilgili işlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam" ($\bar{x} = 4,64$) davranışları olduğu ve cevapların 4,21-5,00 arası ortalama ile benimsenme düzeyinin “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde olduğu söylenebilir.

Çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları içerisinde en düşük puan ortalamasına sahip davranışların ise; " Kurumda yaşadığım olumsuz durumlara güvenmem" ($\bar{x} = 2,87$) ile " Kurumda yaşadığım olumsuz durumlara karşı kızgınlık duymam" ($\bar{x} = 3,28$) davranışları olduğu ve cevapların 2.61-3.40 arası ortalama ile benimsenme düzeyinin “Kararsızım” şeklinde olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak Kararsızım (2.61–3.40 arası) düzeyinde ortalamaya sahip olan maddeler M12 ve M13; Katılıyorum (3,41–4,20) düzeyinde ortalamaya sahip olan maddeler M5, M11, M17, M18, M19 ve M20; Kesinlikle Katılıyorum (4,21–5,00) düzeyinde ortalamaya sahip olan maddeler, M1, M2, M3, M4, M6, M7, M8, M9, M10, M14, M15 ve M16'dır.

4.8 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Örnekleme giren okul çalışanlarının sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlar Tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo 4.18 Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarına ilişkin cevapların ortalama değerleri;

Maddeler	Madde Numaraları	\bar{X}	ss
1. DİĞERGAMLIK/ÖZGECİLİK	M1,M2,M3 ve M4	17,77	0,62
2. VİCDANLILIK	M5,M6,M7,M8 ve M9	22,18	0,58
3. CENİLMENLİK	M10,M11,M12 ve M13	14,56	0,80
4. NEZAKET	M14,M15,M16 ve M17	17,46	0,60
5. SİVİL ERDEM	M18,M19 ve M20	12,26	0,81

Tablo 4.18’e göre katılımcıların “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” nin alt boyutlarına ilişkin vermiş oldukları cevapların ortalamalarına bakıldığında Sivil Erdem alt boyutunun ($\bar{X}=12,26$; $ss=0,81$) en düşük düzeyde ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Buna karşın katılımcıların vermiş oldukları cevapların Vicdanlılık alt boyut ($\bar{X}=22,18$; $ss=0,62$) ortalaması en yüksek çıkmıştır.

Yani okul çalışanlarının, içsel olarak okulun kurallarını, düzenlemelerini ve prosedürlerini kabul etmesi ve teftiş edilmediği halde bile bu kurallara ve prosedürlere sadakatle uymasını içeren “Vicdanlılık” davranışları en yüksek düzeyde iken, okula genel açıdan sadakati ve alakayı içeren, aktif yönetsel inisiyatif ve rol alma davranışlarını temsil eden, katılımcı rollerle okulun stratejik, politik varlığını aktif ve sorumluluk bilinciyle desteklemeyi içeren “Sivil Erdem” boyutundaki davranışların düzeyinin ise en düşük seviyede olduğu görülmüştür.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan problem ve alt problemlerine ilişkin yapılan veri analizlerinin sonucunda elde edilen bulgulara tartışma ve öneriler yer almaktadır.

5.1 Sonuç ve Tartışma

“Çalışanların algıladıkları okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini gösterme düzeyi, cinsiyet, yaş, medeni durum, meslekteki çalışma yılı, kurumdaki çalışma yılı, kurumdaki görev, öğrenim durumu ve kurumun bağlı bulunduğu merkezi ilçeye göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?” alt problemine ilişkin sonuç ve tartışma:

Otantik liderlik puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları incelendiğinde kadın ve erkek katılımcılarının vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda aritmetik ortalamaları arasında anlamlı fark ($t=-2,257$; $p<0,05$) bulunmuş kadınların otantik liderlik algılarının erkeklerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Akgündüz (2012) ve Coşar (2011)' in benzer konuda yapmış oldukları araştırmalarında da sonuçlar kadın çalışanların otantik liderlik algılarının erkeklerden daha olumlu değerlendirildiğini göstermiştir.

Örneklem grubunu oluşturan katılımcıların otantik liderlik ölçeği ortalamaları yaş değişkenine göre ele alındığında yapılan tek yönlü varyans analiz (ANOVA) sonuçları, aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığın olmadığını göstermiştir ($F=1,85$; $p>0,05$).

Aynı şekilde Akgündüz (2012), Yaşbay (2011) ve Coşar (2011) in yapmış oldukları araştırmalarında da katılımcıların yaş gruplarına göre otantik liderlik algısında istatistiksel olarak anlamlı görülebilecek bir fark bulunmamıştır.

Yöneticilerin otantik liderlik özelliklerini algılamaları çalışanların medeni durumuna göre farklılık arz edip etmediğini belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucu aritmetik ortalamalar dikkate alındığında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t = -0,24$ $p > 0,05$).

Yaşbay (2011) ve Coşar (2011)' in araştırmalarının sonuçlarında da kişilerin medeni durumlarına göre otantik liderlik algısında anlamlı bir farkın ortaya çıktığı görülmemiştir.

Katılımcıların otantik liderlik ölçeği ortalamalarının meslekteki çalışma yılı/kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık olduğunu ortaya koymuştur ($F = 4,415$; $p > 0,05$).

Buna göre katılımcıların otantik liderlik davranışlarını algı düzeyleri çalışanların meslekteki çalışma yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta olup, meslekte kıdemi 16 yıl ve üzeri olan çalışanların yöneticileri otantik lider olarak algılamaları meslekte kıdemi 0-5 yıl arası olanlara göre daha düşüktür.

Otantik liderlik ölçeği ortalama puanlarının katılımcıların ayrı ayrı öğrenim durumu ($F = 1,54$; $p > 0,05$), kurumda çalışma süresi ($F = 1,141$; $p > 0,05$) ve görev/unvan ($F = 1,81$; $p > 0,05$) özelliklerine göre yapılan tekyönlü varyans analizleri (ANOVA) sonucunda aralarında herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Coşar(2011) da benzer şekilde yaptığı araştırmada katılımcıların iş yerinde çalışma süresine göre otantik liderlik algılarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığını tespit etmiştir.

Grupların ortalamaları incelendiğinde okul yöneticilerini otantik olarak algılamaları en düşük düzeye sahip olanların branş öğretmenleri ($\bar{x} = 63,62$), en yüksek düzeye sahip olanların ise personel ($\bar{x} = 67,39$) olarak çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

Adana ili merkez ilçelerinde bulunan İlkokul kurumlarında çalışanlarının otantik liderlik ölçeği cevap ortalamaları kurumun bağlı bulunduğu merkez ilçe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılan

tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=4,623$; $p<0,05$).

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan scheffe testinin sonuçlarına göre; katılımcıların algıladıkları okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri sergileme düzeyleri Sarıçam ilçesinde çalışanlar ($\bar{x}=72,42$), Çukurova ilçesinde çalışanlar ($\bar{x}=63,45$) ve Seyhan ilçesinde çalışanlara ($\bar{x}=62,46$) göre daha yüksektir.

“Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri ile cinsiyet, yaş, medeni durum, meslekteki çalışma yılı, kurumdaki çalışma yılı, kurumdaki görevi, öğrenim durumu ve bağlı bulunduğu merkezi ilçeye göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?” alt problemine ilişkin sonuçlar:

Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda kadın ve erkek grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuş ($t= -2,92$; $p<0,05$). Kadın çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ortalama puanları ($\bar{x}=85,44$) erkeklere ($\bar{x}=82,74$) oranla yüksek çıkmıştır.

Köse ve diğ. (2003), Allen (2006), Bolat ve diğ. (2009), Eryürek (2010), Alğan (2011), Büyüközkan (2012) ve Harbalıoğlu (2014)'nin araştırmalarında da bu araştırma sonucuna benzer şekilde, örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiğini, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri sonucuna varılmıştır.

Bayan çalışanların kurum ile ilgili işlerde erkek çalışanlara göre biraz daha fazla ilgilendiklerini, kurumda oluşan değişimleri takip etmekte ve kurumun lehine çalışmalarda erkek çalışanlara göre daha aktif olduklarını, daha yardımsever davranışlar gösterdiklerini söyleyebiliriz.

Fakat tekstil üretimi ve pazarlama sektörü ile ilgili Kozacıoğlu (2002)'nin yaptığı çalışmada elde edilen bulgulara göre örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yıldırım (2009), Samancı (2006) ve Ay(2007) ise yapmış oldukları araştırmalarda erkek

öğretmenlerin, bayan öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Okul çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışının ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($F=2,75; p<0,05$). Özellikle 20–30 yaş grubundaki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ortalama puanları ($x=87,24$), diğer yaş gruplarından daha fazla olduğu bulunmuştur.

Wagner ve Rush (2000), Kozacıoğlu (2002) ve Kalkan (2011) in yapmış olduğu çalışma bulgularına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu bu araştırmada ulaşılan sonuçlara benzer şekilde gençlerin yaşlılara göre daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmüştür. Harbalıoğlu(2014)'nin araştırmasında ise işgörenler yaşlarına göre ortalamaya bakılarak karşılaştırıldığında örgütsel vatandaşlık boyutlarıyla 20 yaş ve altı işgörenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmüştür.

Samancı (2006) ise öğretmenler üzerinde yapmış olduğu araştırmasında yaş ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki olduğunu, yaş arttıkça örgüte karşı daha titiz davranışların dolayısı ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerinin de arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Fakat Gençtürk (2005), Eryürek (2010) ve Özer (2009)' in yapmış oldukları çalışmada yaş ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Özellikle Özer (2009)' in yapmış olduğu çalışmada bu araştırmanın tam tersine 21-30 yaş aralığındaki grubunun örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamaları diğer yaş gruplarına kıyasla düşük olduğu görülmüştür.

Örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının aritmetik ortalama puanlarına esasen medeni durum değişkenine göre, t testi sonucunda guruplar arasında farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t= 1,52; p>0,05$).

Benzer şekilde A.Kalkan (2013), Uslu (2011) ve İ.Kalkan (2011)'in araştırmalarında da çalışanların medeni durumunu ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı meslekteki çalışma/kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla varyansların tek yönlü analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=1,831; p>0,05$).

Bu araştırmaya benzer şekilde Kalkan (2011)'nin Konya Emniyet Teşkilatı mensupları üzerinde yapmış olduğu araştırmasında örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında çalışanların kıdem durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı görülmüştür. Yıldırım (2009)'ın yüksek lisans tez çalışmasında da öğretmenlerin kıdem durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışını algılama düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Bu veriler ışığında örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi meslekte çalışma süresi arttik kazanılacak bir davranış olmadığı ve meslekteki görev süresi ile ilişkili olmadığı söylenbilir.

Fakat Samancı (2007) alışanların kıdemleri arttik gnlllik davranışlarını daha fazla sergiledikleri dolayısı ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla arttığı sonucuna ulaşmıştır. Harbalioğlu (2014) araştırmasına göre ise ortalama değerler, turizm sektöründe çalışma süresi arttik işgörenlerin diğerlerine oranla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışını sergilediğini göstermiştir.

İlkokul alışanlarının rgtsel Vatandaşlık lğine verdikleri cevapların ortalamalarının kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere varyansların tek yönlü analizi ANOVA) ($F=2,398; p>0,05$) sonucu ile varyasyon ve ortalamalardan meydana gelebilecek hatalardan kaçınmak, gruplar arası olası tüm kombinasyonlarını karşılaştırılmak üzere yapılan Scheffe Testi sonucu ($p=0,05$) gruplar arasında herhangi anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermiştir.

Özaslan ve diğ. (2009)' nin yapmış oldukları araştırma sonucunda çalışanların bağlı buldukları kurumdaki çalışma süreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Uslu (2011)'nün yapmış olduğu araştırma sonucunda ise genel olarak çalışanların bağlı buldukları kurumdaki çalışma süreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış fakat örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları bakımından incelendiğinde yalnızca “Yardımseverlik” alt boyutu ile katılımcıların meslekteki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılığa ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

Harbalıoğlu (2014) nu araştırması işletmede çalışma süresi artıkcça işgörenlerin diğerlerine oranla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilendiği, işgörenlerin işlerini ve örgütü daha fazla sahiplendiklerini göstermektedir.

Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği puanlarının öğrenim durumu ($F=1,57$; $p>0,05$) ve görev/unvan ($F=2,561$; $p>0,05$) değişkenlerine göre incelenerek yapılan tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı sonucuna varılmıştır.

Benzer şekilde, Kalkan(2013)'ın doktora tez çalışmasında, Yılmaz (2012) ve Özyer ve diğerleri (2012)' nin çalışmalarında da örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

Fakat Harbalıoğlu (2014)'nün yaptığı araştırma sonucunda yaş ortalamaları incelendiğinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiş özellikle bu araştırmanın tersine ilköğretim mezunlarının daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği görülmüştür.

Adana ili beş merkezi ilçede bulunan ilköğretim okullarından araştırmaya katılan okul çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamaları, kurumlarının bağlı olduğu merkez ilçeye göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık düşük seviyede olsa anlamlı bulunmuştur ($F=2,42$; $p<0,05$). Ama varyasyon kaynaklarının meydana gelebilecek hatalardan

kaçınmak, grupların olası tüm kombinasyonların karşılaştırılması için Scheffe Testi yapılmış ve sonuç olarak gruplar arasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır.

“Çalışların görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özellikleri ile çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkinin düzeyi ve yönü nedir?” alt problemine ilişkin sonuçlar:

Bu araştırmada okul yöneticilerinin okul çalışanlarınca algılanan otantik liderlik özellikleri ile çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yapılan korelasyon analizi sonucu orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,484$, $p<0,01$).

Okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özellikleri ile çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ile olan korelasyon analizi sonucunda “Diğergamlık/Özgecilik” ($r=0,379$, $p<0,01$), “Vicdanlılık” ($r=0,341$, $p<0,01$), “Centilmenlik” ($r=0,302$, $p<0,01$), “Nezaket” ($r=0,271$, $p<0,01$) ve “Sivil Erdem” ($r=0,440$, $p<0,01$) alt boyutları ile ayrı ayrı, orta düzeyde, anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Özellikle Okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özelliklerinin “Sivil Erdem” alt boyutu ile arasındaki ilişkinin diğer boyutlardan daha yüksek olduğu görülmektedir ($r=0,440$, $p<0,01$). Bu bulgular ışığında, okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini sergilemelerinin çalışanların gönüllü olarak okulun menfaatlerine göre, mesleki ve sosyal anlamda okulun etkinliği için yardımcı olma, okulda gönüllü olarak aktif ve sorumlu katılım davranışlarını gösterme olarak ifade edilebilecek “Sivil Erdem” boyutundaki örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisinin diğer boyutlara oranla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmada algılanan okul yöneticilerince sergilenen otantik liderlik özelliklerinin alt boyutları ile çalışanlarca sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özellikle otantik liderliğin alt boyutlarından “İlişkilerde şeffaflık” alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin diğer boyutlardan daha fazla olduğu görülmektedir ($r=0,486$, $p<0,01$). Hesaplanan determinasyon katsayısı ($r^2 =0.24$) dikkate alındığında, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarından toplam varyansın

(değişkenliğin) % 24'ünün okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özelliklerinden “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutuyla ilişkilendirilebileceği söylenebilir.

“Çalışanların görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özellikleri, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır? “alt problemine ilişkin sonuçlar:

Okul çalışanlarının görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özelliklerin, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, otantik liderlikle, örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiş ($r=0,484$, $r^2=0,23$), Çalışanların görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özellikleri, anlamlı bir yordayıcısı olduğu, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının %23 ünün okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özelliklerine bağlı olarak şekillendiği bulunmuştur ($F(1-420)=128,7$, $p < 0,05$).

Regresyon denklemine esas yordayıcı değişkenin katsayısının ($B=0,316$) anlamlılık testi sonucuna göre de okul çalışanlarınca algılanan okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özelliklerinin anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir ($p < 0,01$).

Regresyon analizi sonucuna göre, Çalışanların ÖVDsini yordayan regresyon denklemi şu şekilde ifade edilebilir. $\text{ÖVD} = 2,94 + (0,316 \times \text{OL})$

Okul çalışanlarının görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderliğin alt boyutları (İlişkilerde şeffaflık, İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, Bilgiyi dengeli işleme ve Öz farkındalık) ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 35,23$; $p=0,00$). Örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicisi ve şekillendiricisi olarak otantik liderlik davranış özelliklerinin alt boyutları değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($r=0,503$, $r^2 =25,3$). Bulgular, okul yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik özelliklerinden özellikle “ilişkilerde şeffaflık” ($\beta = 0.21$, $P<0,05$) alt boyutunun

korelasyon düzeyinin çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyini anlamlı bir şekilde arttırdığını göstermektedir.

“Okul çalışanlarının algıladıkları okul yöneticilerinin otantik liderlik düzeyi ve okul çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi nedir?” alt problemine ilişkin sonuçlar:

Katılımcıların otantik liderlik ölçeğine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalaması 4,023 olarak bulunmuştur. Katılımcıların cevapları doğrultusunda ölçeğin benimsenme düzeyinin 3,41–4,20 arasında olduğundan “Sık sık” olduğu söylenebilir.

Katılımcıların algılarına göre en düşük düzeyde göstermiş olduğu davranış “derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister” ($\bar{x}=3,47$; $ss=1,33$) maddesidir. Katılımcılar tarafından en yüksek düzeyde algılanan davranış maddesi ise “Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler” ($\bar{x}=4,30$; $ss=0,92$) dir.

Otantik Liderlik Ölçeğinin “her zaman” düzeyinde algılanan Madde 11. haricindeki diğer tüm maddeler “Sık Sık” düzeyinde ortalamaya sahiptirler. Sonuç olarak denilebilir ki genel olarak okul yöneticileri, sık sık otantik liderlik özelliklerini sergiledikleri veya bu özelliklerin okul çalışanlarında sık sık algılandığı söylenebilir.

Otantik liderlik ölçeği alt boyutlarından en düşük ortalama “Bilgiyi Dengeli İşleme/Değerlendirme” ($\bar{x}=11,8$; $ss=0,88$) alt faktöründe görülürken en yüksek düzeyde ortalama “İlişkilerde Şeffaflık” ($\bar{x}=20,2$; $ss=0,89$) alt faktöründe bulunmuştur.

Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalaması $\bar{x}= 4,21$ olarak bulunmuştur. Bu değer 4,21–5,00 arasında olduğundan ölçeğin benimsenme düzeyinin ve cevapların “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde olduğu söylenebilir. Sonuç olarak okul çalışanlarının genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri yüksek bulunmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışının madde puan ortalamaları incelendiğinde; çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları içerisinde en yüksek puan

ortalamasına sahip davranışların, "Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm" ($\bar{x}=4,66$), "Okulla ilgili işlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam" ($\bar{x}=4,64$) davranışları olduğu ve cevapların 4,21-5,00 arası ortalama ile benimsenme düzeyinin "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde olduğu söylenebilir.

Çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları içerisinde en düşük puan ortalamasına sahip davranışların ise;" Kurumda yaşadığım olumsuz durumlara gücenmem" ($\bar{x}=2,87$) ile " Kurumda yaşadığım olumsuz durumlara karşı kızgınlık duymam" ($\bar{x}=3,28$) davranışları olduğu görülmektedir.

Katılımcıların "Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği" nin alt boyutlarına ilişkin vermiş oldukları cevapların ortalamalarına bakıldığında Sivil Erdem alt boyutunun ($\bar{x}=12,26$; $ss=0,81$) en düşük düzeyde ortalama sahip olduğu görülmüştür. Buna karşın katılımcıların vermiş oldukları cevapların Vicdanlılık alt boyut ($\bar{x}=22,18$; $ss=0,62$) ortalaması en yüksek çıkmıştır.

5.2 Öneriler

Araştırma bulgularından hareketle ortaya çıkan öneriler şu şekilde sıralanabilir:

Okul yöneticilerinin otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi yeni yaklaşımları da içine alan paradigmaları okul yaşamında sergileyebilmelerine dönük koşullar oluşturulması için hem alt kademede -İlçe Milli Eğitimleri-, hem de üst kademede -İl Milli Eğitimleri ve Merkez Teşkilatı- gerekli tedbirler alınabilir, bu doğrultuda yeni yaklaşımları desteklemeyi amaçlayan okul yönetimlerinin ve öğretmenlerinin içinde olduğu projelerin geliştirilmesi teşvik edilebilir.

Otantik liderliğin çalışan davranışları ile olan ilişkisinin “Maruziyet Süresi” değişkenine göre ele alınarak araştırılması çalışmaya farklı bir bakış açısı sunacaktır.

Bu araştırma ilköğretim kurumlarında çalışanlarının algıları ile sınırlı kalmıştır. Buna benzer olarak okul yöneticilerinin kendilerini otantik lider olarak öz-algılarına yönelik bir çalışma yapılabilir. Özel ilköğretim ve özel ya da kamuya bağlı okul öncesi ve orta öğretim okullarında da otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı konularında araştırmalar yürütebilir.

Otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinin sorgulandığı bu araştırmada diğer liderlik yaklaşımlarının da birlikte ele alınarak yeniden bir araştırmanın yapılması literatüre önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Acar F. T. (2001). *Duygusal zekâ yeteneklerinin göreve ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi* (Doktora Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 105020, İstanbul Üniversitesi:İstanbul.
- Acar, Z. A. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1).1–14.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145–174.
- Akgündüz, Y. (2012). *Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analiz* (Doktora Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 333324. Dokuz Eylül Üniversitesi: İzmir.
- Aktay, A. (2008). *Yönetici ve öğretmenlerin değer tercihleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). TezNo:220444 Yeditepe Üniversitesi: İstanbul.
- Allen, T. D. (2006). Rewarding good citizens: the relationship between citizenship behavior, gender, and organizational rewards. *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (1). 120-143. (<http://onlinelibrary.wiley.com/>).
- Alğan, Y. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışları ile problem çözme becerilerine yönelik yönetici ve öğretmenlerin görüşleri; Bolu il merkez ilçe örneği* (Doktora Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 278823. Abant İzzet Baysal Üniversitesi: Bolu
- Altıntaş Ç.F. (2006). Hizmet çalışanları olarak hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını belirlemeye yönelik bir analiz *Journal of Administrative Sciences (Yönetim Bilimleri Dergisi)*. 4(2), 81-90.
- Altunbaş, A. (2009). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve çalışma değerlerinin analizi (Altındağ İlçesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi).

- (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 241836. Yeditepe Üniversitesi: İstanbul.
- Arkonaç, S. A. (1998). Sosyal psikoloji, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelenmesi* (Doktora Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No:280359. Ege Üniversitesi: İzmir.
- Arslantaş, C., Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *sosyal bilimler dergisi*.(1).261-286.
- Arslan, Ş. (2009). Duygusal zekâ ve dönüşümcü, etkileşimci liderlik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Asarkaya, M.Ç., Karaçay A., Kabasakal H., Ertenü Saraçer, B. (2009). *Türkiye’de otantik liderlik üzerine bir keşif çalışması*, 17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi bildiriler kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi: Eskişehir, 294–309.
- Aslan, M. (2012). *Hastanelerde çalışan hemşirelerin bağlamsal performans düzeyleri ve ilişkili faktörler*, (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>).Tez No: 317004. İstanbul Üniversitesi: İstanbul
- Aşkın, S., Ayan, M., Arslan, S. (2014). *Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları üzerine bir araştırma (Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü Örneği)*, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Melikşah Üniversitesi: Kayseri, 393–415.
- Atalay (2005) *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>).Tez No: 190141. Afyon Kocatepe Üniversitesi: Afyon.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. May, D.R. (2004). Unlocking the Mask; A Look at the Process By Which Authentic Leaders

- Impact Follower Attitudes And Behavior. *The leadership Quarterly*. 15,801–823.(<http://www.researchgate.net/>).
- Avolio,B., Gardner, W. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *Leadership Quarterly*. (16) 315–338. (<http://www.researchgate.net>).
- Ay, B. (2007). *Öğretmenlerin Öz-Yeterlilikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* (Yüksek Lisans Tezi).(https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi). Tez No: 206015. Afyon Kocatepe Üniversitesi: Afyon
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual refinement and operationalization. Yang, K.S., Hwang, K.K., ve Kim, U. (Ed.), “Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions” kitabı içinde (s.445-466). Londra: Cambridge University Press.
- Aydın, M. (1993). Çağdaş eğitim denetimi. Ankara:Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık.
- Aydın, M. (2014). Eğitim yönetimi, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Ayduğ, D. (2014). *İlkokulların örgüt sağlığı ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>) Tez No:375311. Anadolu Üniversitesi: Eskişehir
- Bakan İ., Doğan, İ. F. (2013). Liderlik güncel konular ve yaklaşımlar. Ankara: İlksan Matbaası Gazi Kitapevi.
- Balcı, A. (2005). Sosyal bilimlerde araştırma. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C., Acar, U. (2012). Örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlıkla ilişkisi: ilköğretim okulu yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergileri*, 2(2). 47-74.
- Baltaş, A. (2000). Değişimin içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A. (2006). Beşinci düzey liderlik ve karizma. (6 Nisan 2015 tarihinde http://www.acarbaltas.com/dergiler_detay.php?id=24#.VSDvhdysWik erişildi).

- Baltaş, A. (2007). Ekip çalışması ve liderlik. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barnard, C.I. (1948). Organization and Management: Selected Papers. Cambridge, MA: Harvard University Press. (<https://books.google.com/>).
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006a). örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61 (4). 83-102.
- Basım, N., Şeşen, H. (2006b). Kontrol odağının çalışanların nezaket ve yardım etme davranışlarına etkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, s. 159–168.
- Bass, B. M. (1998). Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational impact, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers. (<https://www.questia.com>).
- Bass, B. M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. (<http://www.sciencedirect.com/>)
- Baş, T. (2001). Anket, Ankara: Seçkin Yayıncılık ve San. ve Tic. Aş.
- Bateman, T. S., Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(587–595). (<http://www.jstor.org>)
- Bayıksel, Ş. Ö. (2009). Otantik liderin yükselişi, *Capital Dergisi*, (3)160–165.
- Bennis, W. (2009). On becoming a leader; The leadership classic, Philadelphia, Perseus Book Groups, USA (<https://books.google.com.tr/>).
- Bento, A.V., Ribeiro, M.İ. (2013). Authentic leadership in school organizations, *European Scientific Journal*, Kasım 9(31)121-131. (<http://repositorio.uma.pt>).
- Bird, J. J.Wang, C., Watson, J., Murray, L.(2012). Teacher and principal perceptions of authentic leadership: Implications for trust, engagement, and intention to return. *Journal of School Leadership*.22(3).425. (<http://eric.ed.gov/>)
- Bird, J. J.Wang, C., Watson, J., Murray, L.(2009). Relationships among principal authentic leadership and teacher trust and engagement levels. *Journal of School Leadership* 19(2).153-71. (<https://books.google.com.tr/>)

- Bolat, İ., O., Bolat, T., Aytemiz, S., O. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21). 215-239.
- Brief, A. P., Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review* 11 (4),710-725. (<http://amr.aom.org>).
- Buluç, B. (2009). Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. XVIII. *Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 01–03 Ekim 2009. İzmir: Ege Üniversitesi Rektörlüğü.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Büyüközkan, A.S. (2012). *Öğretmenlerin örgütsel yurttaşlık davranışları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>, Tez No:319625, Mersin Üniversitesi: Mersin.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Büyüköztürk, Ş. (2014). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi,19. Baskı.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., Caza, B. B. (2010). Psychological capital and authentic leadership. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1). 53–70.(<http://www.emeraldinsight.com>).
- Celep, C., Polat, S., Elbir, N., Yazıcı, E. (2004). *Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık tutumları*. 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi: Malatya
- Chan, A., Hannah, S.T., Gardner, W.L. (2005). Veritable Authentic Leadership: Emergence, Functioning and Impacts, Monographs in Leadership and Management, 3(1). s. 1–100.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., Avey, J. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group

- Level of Analysis. *Organizational Studies*, 15(3).227-240.(<http://digitalcommons.unl.edu>).
- Collins, J. (2001a).“Good To Great”. New York: Harvper Business Collins Publisher, 06 Nisan 2015 Tarihinde <http://books.google.com.tr/> adresinden erişildi.
- Collins, J. (2001b). Level 5 Leadership. *Harvard Business Review*, (06 Nisan 2015 tarihinde “<https://hbr.org/2005/07/level-5-leadership-the-triumph-of-humility-and-fierce-resolve>” adresinden erişildi)
- Connock, S., Johns, T. (1995). *Ethical leadership*. London, Cromwell Pres.
- Conger, J.A., Kanungo, R. N. (1988), *The Empowerment Process: İntegrating Theory And Practise*, *Academy of Management Review* 13(3), 477.
- Cooper, C.D., Scandura, T.A., Schriesheim, C.A. (2005). Looking Forward But Learning From Our Past: Potential Challenges to Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders, *The Leadership Quarterly*, 16(1). 25. 475–493.(<http://www.sciencedirect.com>).
- Coşar, S. (2011) *Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No:348797 Ankara: Kara Harp Okulu Komutanlığı
- Coşkun, R. (2002). Gücün ve sorumluluğun organizasyona yayılması: çalışanı güçlendirme (Empowerment), İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık (Ed.), *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları* (219-234). İstanbul: Beta Yayınevi
- Cullen, C. B., Gordon, A. P. (2014). The Relationship between Leadership and Communication Skills of Nurse Managers and the Organizational Citizenship Behaviors of Medical-Surgical Nurses and Nursing Assistants. *Management and Organizational Studies*. 1(2).23–29.(<http://www.sciedu.ca/>)
- Çavuş, M. F., Akgemci, T. (2008).İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 20, 230.

- Çelik, M. (2010). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizi* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 278645 Selçuk Üniversitesi: Konya.
- Çetin M. Ö. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetin, M., Yeşilbağ, Y., Akdağ, B. (2003). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık Davranışı: *Marmara Üniverstes Eğitim Bilimleri Dergisi*. 17. 39-54.
- Çetin, Ş. (2011). *Okul müdürlerinin liderliği ile müdür-öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi* (Doktora tezi) <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>. Tez No: 290711. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çetin,Ş.,Korkmaz,M., Çakmakçı,C. (2012).Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider –Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*,1(81),7-36.
- Çepni, (2010). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş*, 5. Baskı, Trabzon: Ofset Matbaacılık.
- Çınar, F. (2000). *Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 95969 Uludağ Üniversitesi: Bursa.
- Çırpan, H. (1997). Kendi kendine liderlik *İ.Ü. İşletme Fakültesi: İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 8(26), 57–63.
- Çimli-Gök, E. B. (2010). *Okul yöneticilerinin liderlik stilline ilişkin öğretmen algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi* (Yüksek lisans tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). TezNo:280561. Akdeniz Üniversitesi: Antalya.
- Çömlekçi, N. (2001). *Bilimsel araştırma yöntemi ve istatistiksel anlamlılık sınamaları*. Ankara: Bilim Teknik Yayınevi.
- Çuhadar, M. T.(2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: sorunlar ve çözüm önerileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25.20–21 (<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi25/tcuhadar.pdf>).

- Çüçen, M. (2014). *Duygusal zekâ ile bütüncül performansın bir unsuru olarak örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 358507. Adnan Menderes Üniversitesi: Aydın:
- Darling, M. (1996). Empowerment: Myth or Reality, *Vital Speeches of the Day*, 62(15)474–479.
- Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M. (2005). Follower emotional reactions to authentic and inauthentic leadership influence. W. L. Gardner, B. J. Avolio ve F. O. Walumbwa (Ed.), *Monographs in leadership and management*(281–300), *Authentic leadership theory and practice: Effects and development.3*: Oxford, UK: Elsevier/JAI Press.
- Deluga, R.J. (1995). The Relation Between Trust in the Supervisor and Sub-ordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology*, 7(1) 95–100.
- DiPaola, M. F., Mendes Da Costa Neves, P. M. (2009). Organizational citizenship behaviors in american and portuguese public schools measuring the construct across cultures. *Journal of Educational Administration*, 47(4).490–507.
- Dipaola, M. F. , Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88 (3)35-44
- Doğan, S. (2003). *Personel güçlendirme (Empowerment)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Döş, İ. (2012). İlköğretim okullarında kriz yönetimi hakkında okul müdürlerinin görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 9(20) 329-346.
- Döş, İ. (2013). Mutlu Okul. *Eğitim ve Bilim*, 38 (170), 266–280.
- Eden, D., Leviatan, V. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60. 736–740.
- Endrissat, N., Müller, W.R., Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership, *European Management Journal*, XXV, 3/1). 207–220.

- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1):32.
- Eren, E. (2013). Yönetim ve organizasyon, 11.Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Erkuş, A., Tabak, A.,Yaman, T. (2010). *Paternalist (Babacan)liderlik çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ve işten ayrılma niyetlerini etkiler mi? Bir özel hastane uygulaması*. 9.Ulusal İşletmecilik Kongresi, Karaelmas Üniversitesi: Zonguldak. 594–598
- Farh, J. L.,Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organization. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 13, 126–180.
- Feather, N. T., Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77). 81–94.
- Gardner, W.L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development, *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., Dickens, M.P. (2011). Authentic leadership: a review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, (22). 1120–1145.
- Genç, N. (2012). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, W.W. (2005). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco: Jossey Bass.
- Goffee, R., Gareth J. (2005). Managing Authenticity The Paradox of Great Leadership. *Harvard Business Review* Online:Aralık,:1-9. (<http://www.hbsp.org>)
- Goffee, R., Jones, G. (2006). Why should anyone be led by you? Boston: Harvard Business School Publishing.

- Goldman, B. M., Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6). 18–20.
- Göka, E. (2010) *Aşk Her şeyi Affederse: Teknomedyatik Dünyada Aşk ve Ahlak*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*.(4). 249–270. (<http://link.springer.com/>)
- Gül, C. (2013). *Bankacılık sektöründe görev Performans ve bağlamsal performans: Yalova ilinde bir çalışma* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 348881. Yalova Üniversitesi: Yalova
- Gül, H., Alacalar, A. (2014). Otantik liderlik ile izleyenlerin duygusal bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 540–550.
- Gündoğdu, Z., İslamoğlu, G. (2012). *Otantik liderlik davranışlarının çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik algıları üzerindeki katkısı ve yöneticiye güvenin bu ilişki üzerindeki şartlı rolü*. 20. Yönetim ve Organizasyon Kongresi: İzmir.
- Güney, S. (2011). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 215500. İstanbul Üniversitesi.
- Harbalıoğlu, M. (2014). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi).(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 354696. Gazi Üniversitesi:Ankara
- Harter, S. (2002). *Authenticity*. C. R. Snyder, S. Lopez. *Handbook of positive psychology*. Oxford UK Oxford University Press.382–394

- Hassan, A., Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement, *International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering*, 5(8). 750–756.
- Aydoğan İ., Helvacı M. (2011). Etkili okul ve etkili okul m¼d¼r¼ne ilişkin ¼đretmen g¼r¼řleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.4.42-61.
- Hunt, J.G., Kimerly, B.B.,Sorenson, R.L.(1990).Top Management Leadership: Inside the Black Box. *Leadership Quarterly*, (1),41–65.
- Hogg , M. A., Vaughan, G.M. (2014). Sosyal Psikoloji. (İ. Yıldız, A. Gelmez, ev.). İstanbul: topya Yayınları.
- İlhan, T., zdemir, Y. (2013). Otantiklik ¼leđinin t¼rke’ye uyarlanması: geçerlik ve g¼venirlik alışması, *T¼rk psikolojik danışma ve rehberlik dergisi*, 5(40).142–153.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader–Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16 (3). 373–394. (www.Journals.Elsevier.Com/The-Leadership-Quarterly.)
- İpek, C. (2012). ğretmen algılarına g¼re ortağretim kurumlarında ¼rg¼tsel k¼lt¼r ve ¼rg¼tsel vatandaşlık davranışı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Y¼netimi*, 18(3), 399–434
- Jahangir, N., Akbar, M., Begum, N. (2006). The role of social power, procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction to engender organizational citizenship behavior. *ABAC Journal*, 26 (3).21-36. (<http://www.journal.au.edu/a>)
- Kalkan, İ. (2011). *rg¼tsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi; konya emniyet teşkilatı üzerinde bir uygulama* (Doktora Tezi) <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 280976. Selçuk Üniversitesi: Konya.
- Kalkan, A. (2013). *Algılanan ¼rg¼t k¼lt¼r¼n¼n ¼rg¼tsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: kuramsal ve g¼rg¼l bir araştırma* (Doktora Tezi).

- <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 331793. Selçuk Üniversitesi: Konya.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No:106570. Marmara Üniversitesi SBE: İstanbul.
- Karacaoğlu, K. İnce, F (2013). Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm Üzerindeki etkileri: Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde bir uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1).81–202.
- Karakaş, F. (2007; 1 Şubat). Geleceği kuracak liderlik modelleri2. (03.04.2015 tarihinde <http://blog.milliyet.com.tr/Blog.aspx?BlogNo=23996> adresinden erişildi).
- Karagöz, L. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel adanma ile örgütsel yurttaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 241920. Yeditepe Üniversitesi SBE: İstanbul.
- Karip, E., Köksal, K. (1996). Etkili eğitim sistemlerinin geliştirilmesi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (2), 245–257.
- Karaman, A., Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1),35–47.
- Katz, D., Kahn R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations* 2ed. New York: John Wiley-Sons. (<https://books.google.com.tr/>)
- Kaygısız, E. (2013). *Özel güvenlik personelinin örgütsel vatandaşlık davranışları*. 3. Ulusal Özel Güvenlik Sempozyumu, 1–2 Mart, Gaziantep, 71–88.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (post-hoc).teknikleri, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1)51-64.
- Kernis, M. H. (2003). Toward A Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*. 14. 1–26. (<http://www.jstor.org/>).
- Kerfoot, K. (2006). Authentic leadership. *Dermatology Nursing*, 18(6),595–596.

- Keser, S. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırması*. (Yüksek Lisans Tezi), (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 327545. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Kesken, J., Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: pozitif ve otantik liderlik, *Ege Akademik Bakış*, 8(2). 729–754.
- Kernis, M. H., Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and Research. In M. P. Zanna (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, (38). 283–357. San Diego, CA: Academic Press.
- Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International Journal of Leadership Studies*, Regent University, 3(1). 68–97.
- Kızıloğlu, A. (2011). *Örtük liderlik kuramı bağlamında, sosyo-ekonomik statü (SES) gruplarının liderlik algılaması* (Yüksek Lisans Tezi), (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 346839, Kara Harp Okulu Komutanlığı: Ankara.
- Koçak O., Hayran, N. (2011). *Entelektüel Sermayenin Temel Unsuru: Altın Yakalılar*, 9. International Conference On Knowledge, Economy and Management Proceedings, Saraybosna-Bosna Hersek, 2232-951X, 2764–2773.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (43).401–422.
- Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79 (11), 85–96
- Kozacıoğlu, R. (2002). *The relationship of organizational commitment and work reward with organizational citizenship behavior*. (Yüksek lisans tezi).

- (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 110371 Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, S., Kartal, B., Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.20. 1-19.
- Kidwell, R.K., Mossholder, J., K. W., Bennett, N. (1997). Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: a Multi-level Analysis using Work Groups and Individuals. *Journal of Management*. 23(6). 775–794.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., Çokluk-Bökeoğlu, Ö. (2007). Sosyal bilimler için istatistik (2.baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Köprülü, T. S. (2011). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile motivasyonları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). TezNo:296673. Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kumar, A. (2007). Authentic Transformational Leadership: Authenticity as the Key to Sustainable Organization Change. N. P. (<http://www.scribd.com/doc/38616815/Authentic-Transformational-Leadership>).
- Kuşçuoğlu, S. (2008). *Yönetici-çalışan ilişki kalitesinin çalışan iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde adalet, güvenilirlik, güven eğilimi ve güvenin rolü* (Doktora Tezi).(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 221353. Marmara Üniversitesi: İstanbul.
- Kutaniş R.Ö., Ulu, S. (2013). *Özyeterlilik ve otantik liderliğin işgörenlerin yaşam tatmini üzerindeki etkisi*, 1. Örgütsel Davranış Kongresi. Sakarya Üniversitesi: Sakarya, 91-98.
- Kutaniş R.Ö., Oruç, E. (2014). Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme, *The Journal of Happiness/Well-Being*. 2(2), 145–159. (<http://www.journalofhappiness.net/>)
- Laschinger, H.K.S., Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: the influence of authentic leadership and psychological capital. *Journal of Burnout Research. Published*.1:1.19-28.

- Lawler, J., Ashman, I. (2012). Theorizing leadership authenticity: a sartrean perspective. *Leadership*, 8(4). 327–344.(<http://lea.sagepub.com/>).
- Lievens, F., Anseel, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behavior measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 299-306.(<http://onlinelibrary.wiley.com/>)
- Lord, R. G. (1985). An information processing approach to social perception, leadership perceptions and behavioral measurement in organizational settings. L. L. Cummings ve B. M. Staw (Ed.).“Research in organizational behavior” kitabı içinde.(87–128). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lord, R. G., Foti, R. J. (1986). Schema theories, information processing, and organizational behavior. H. P. Sims ve Gioia D. A. (Ed), “The thinking organization”kitabı içinde, (20–48). San Francisco: Jossey-Bass.
- Luthans, F.,Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In KS. Cameron, J. E. Dutton and R.E. Quinn (Ed.). Positive organizational, San Francisco, C.A.Barrett-Koehler, 241 – 261
- Manz, C. C., Anand, V., Joshi, M., Manz, K. P. (2008). Emerging paradoxes in executive leadership: A theoretical interpretation of the tensions between corruption and virtuous values. *The Leadership Quarterly*, 19, 385–392.
- Mauritz, A.V.R.P. (2012). Employee age and organizational citizenship behavior: An empirical study on the influence of occupational future time perspective. Master’s thesis Human Resource Studies, Tilburg Universitesi: Hollanda
- May, D. R., Chan, A.Y. L., Hodges, T. D., Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*. 32, 247–260. (<http://psycnet.apa.org/>)
- McCann, J., Holt, R. (2009). Ethical leadership and organizations: an analysis of leadership in the manufacturing industry based on the perceived leadership integrity scale, *Journal of Business Ethics*, 87, (2).211–220.(<http://link.springer.com/>)

- Memiş, Ç. A., Aydın, G. K., Kabasakal, H., Saraçer, B.E. (2009). *Türkiye 'de otantik liderlik üzerine bir keşif çalışması*, 17. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı:Eskişehir.
- Mengers A. A. (2014). The benefits of being yourself: an examination of authenticity, and well-being. Pensilvanya Üniversitesi (ABD), Uygulamalı Pozitif Psikoloji Yüksek Lisans Tezi.No: 63 (http://repository.upenn.edu/mapp_capstone/63).
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde örgütsel bağlılık örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>. TezNo:187444. Afyon Kocatepe Üniversitesi: Afyon.
- Morris, J. T.(2014). The Impact of Authentic Leadership and Ethical Firm Culture on Auditor Behavior, *Journal of Behavioral Studies in Business*,71-32.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10(1). 115-126
- Mumford. M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly* 11 (1). 11–35
- Murray, A. (2010). *The Wall Street Journal Essential Guide to Management: Lasting Lessons from the Best Leadership Minds of Our Time*, Harper Collins Paperbacks, New York
- Müceldili, B., Turan, H., Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *E.Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (99). 673 – 681.
- Naguib, S. A. (2007). The Shifting Values of Authenticity and Fakes, *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*. 2.(1). 1-8.
- Nash, R. J. (2002). "Real World" Ethics: Frameworks for Educators and Human Service Professionals Columbia University, Teachers College Press: New York.

- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*, SAGE Publication, USA
- Novicevic, M. M., Harvey, M.C. Ronald, M. ve Radford, J.A.B. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership - Organizational Studies*. 13(1).63-76.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(3). 377-403.
- Oktay, M. (1996). *İşletmeciler İçin: davranış bilimlerine giriş*. İstanbul:Der Yayınları
- Onay, M. (2013). 5. Düzey liderliğin Sırrı, 04 Nisan 2015 tarihinde <http://egepolitik.com/yazar/5-duzey-liderligin-sirri-209.html> adresinden erişildi.
- Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time. *Human Performance*, 10 (1). 85–97.
- Organ, D.W. (1988). Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome, *The Academy of Management Review*. 14(2). (<http://www.jstor.org/stable/258426>).
- Organ, D.W., Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3). 20-30.
- Owen, H., Hodgson V. Gazzard, N. (2007). *Liderlik el kitabı*, (Çev. Münevver ÇELİK), İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Özaslan, B. Ö., Acar A. B., Acar A. C. (2009). Duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim*, 20(64). 98–111.
- Özdemir, Y., İlhan, T. (2013). Benlik kurguları ve öznel iyi oluş: otantik olmanın aracılık rolü *International Journal of Social Science*, 6 (2).593-611
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özen-İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü:bir turizm örgütünde uygulama* (Yüksek lisans tezi).

- (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). TezNo:102433. Akdeniz Üniversitesi: Antalya.
- Özdevecioğlu, M., Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16). 53–82.
- Özkalp, E., Çiğdem K. (2004). Örgütsel davranış, (E. Özkalp Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Yayın No:1468,
- Özkan, H. (2011). *Duygu etkileşiminin liderlik tarzına etkileri* (Doktora Tezi), (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 279238, Afyon Kocatepe Üniversitesi: Afyonkarahisar.
- Özyer, K., Orhan, U., Dönmez Orhan, D. (2012). Demografik özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ile ilişkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1). 181–204.
- Özer, S (2009). *Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* (Nevşehir ili örneği), (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 240735 Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.
- Pekcan, A. (2010). *Yöneticiye güvenin yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde örgüte güvenin etkisi* (Doktora tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 288288. Hacetepe Üniversitesi: Ankara.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *J Bus Ethics*. 107. 331–348.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Philip, M. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2). 107-142.

- Podsakoff, P. M., Paine, J. B., Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26(3) s.513-563.
- Podsakoff, E. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1, 107- 142.
- Riggio, R. E. (2014). Endüstri ve örgüt psikolojisine giriş. (B.Özkan, Çev.).Ankara: Nobel Yayınları.
- Robbins, S., Judge, P., Timothy, A. (2013). Örgütsel Davranış, (İ. Erdem, Çev.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Rosenthal, M., Yudin P. (1997). Felsefe sözlüğü. İstanbul: Sosyal Yayınlar:
- Rowe, W. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*. 15. 81–94
- Rush, M. C., Thomas J. C., Lord, R. G. (1977). Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 93–100.
- Ryff, C. D., Keyes, C. L. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*. 69(4),719–727.
- Sabuncuoğlu, Z., Vergiliel Tüz, M. (2013). Örgütsel psikoloji. Bursa: Alfa-Aktuel.
- Sağır, A. (2010). *Yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile değişime açıklıkları arasındaki ilişki: eğitim sektöründe bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi), (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 348836, Kara Harp Okulu Komutanlığı: Ankara.
- Savur, N. (2013). *Otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki üzerine kişisel bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>. Tez No: (347353). Afyon Kocatepe Üniversitesi: Afyon

- Samancı, S. (2007). *Örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık* (Yüksek lisans tezi). (<http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 205962, Afyon Kocatepe Üniversitesi: Afyon.
- Schnake, M.E., Dumler, M.P. (2003). Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1(76).117–293.
- Seferoğlu, S. S. (2003, Mayıs). *Öğretmenlerin hizmetiçi eğitiminde yeni yaklaşımlar eğitimde yansımalar*. VII. Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Ulusal Sempozyumunda sunulmuş bildiri, Cumhuriyet Üniversitesi Kültür Merkezi, Sivas.
- Sexton, T. (2007). Review of research literature on authentic leadership, england: Creative Edge Consulting Limited. (<http://www.researchgate.net/>)
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve Okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 25 (1). 317-339.
- Shamir, B., Eilam G. (2005). “What is your story? A life-stories approach to authentic leadership development”. *The Leadership Quarterly*.16.395–417.
- Sığırı, Ü., Gürbüz, S. (2014). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Sinek, S. (2015). *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. (Ö.Koşar, Çev.), İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.
- Sökmen, A., Boylu, Y. (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre farklılık gösterir Mi?:Otel işletmeleri açısından bir değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1). 147 – 163.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*. 16. 419–439. (<http://www.sciencedirect.com/>)
- Stodgill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Reserach*, New York, The Free Press. (<https://books.google.com.tr>)
- Şerif, M., Şerif, C. W. (1996). *Sosyal psikolojiye giriş I-II*, (Çev. M. Atakay, A. Yavuz), İstanbul: Sosyal Yayınları.
- Tabak A. (2005). *Lider ve takipçileri*, Ankara: Asil Yayıncılık.

- Tabak A., Yalçınkaya H., Erkuş A. (2007). Liderlik kavramına tarihsel bir bakış. (ed: kaymakçı O.).21. Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar. Türkmen Yayıncılık: İstanbul, 349–357.
- Tabak, A., Sıgır, Ü., Arlı, Ö., Coşar, S. (2010). *Otantik liderlik ölçeğinin uyarlama çalışması*, 18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Kongre bildiriler kitabı: Adana.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S, Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. “İş Güç” Endüstri Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(4). 89–106
- Tabak A., Kızıloğlu A., Türköz T., Polat M. (2013). Örtük liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 40(1). 97–138
- Taşçı, D., Koç, U. (2007). “Örgütsel vatandaşlık davranışı-örgütsel öğrenme değerleri ilişkisi: akademisyenler üzerinde görgülü bir araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7.(2) 373-383.
- Terry, R. W. (1993). *Authentic leadership: Courage in action*. San Francisco: Jossey-Bass. (<https://books.google.com.tr/>)
- Terzi, A. R., Kurt T. (2005). İlköğretim okul müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi, *Milli Eğitim*. 33(166). (<http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/>)
- Topaloğlu, T., Özer, P. S.(2014), Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1)156-171.
- Töremen, F. (2001). Öğrenen okul. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. (Doktora Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>).Tez No 204758. Fırat Üniversitesi: Elazığ.
- Türker, M. (2006) Çalışanların rol tanımlarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi, (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>).Tez No:208784. Marmara Üniversitesi: İstanbul.

- Türker, E. (2010) *Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi) (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No:641688 Atatürk Üniversitesi SBE: Erzurum.
- Ueda, Y. (2011). Organizational citizenship behavior in a Japanese organization: The effects of job involvement, organizational commitment, and collectivism, *Journal of Behavioral Studies in Business*, No:11863(1–14).
- Ulu, S. (2011). *Örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dissal prestijin bağlamsal performans üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 296072. Erciyes Üniversitesi: Kayseri.
- Ulukan, M. (2006). *Futbolcuların kulübe bağlılıklarında antrenörün liderlik özelliklerinin rolü* (Doktora Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 211059, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.
- Ulukan, M., Ersen, A. (2014). Mimari korumada otantiklik bağlamında restitüsyon ve bir restitüsyon çözümlemesi örneği: Afife Hatun Tekkesi. *Vakıf Restorasyon Yılığ*.(4),16–28.
- Uslu, B. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları (Manisa il örneği)* (Yüksek Lisans Tezi).(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 279829. Ege Üniversitesi: İzmir.
- Uslu, B., Balcı, E. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel iletişim algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 18(3). 461–489.
- Ülker, G. (2008). Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yöneticiye ve örgüte duyulan güven üzerindeki etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1). 188–208
- Ünal, M. (2012). 21 Yüzyılda değişim, yönetim ve liderlik, İstanbul: Beta basım.
- Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No:140658. Afyon Kocatepe Üniversitesi: Afyon.

- Ünlü, O., Yürür, S. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: Yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Kayseri Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, (37)184–207.
- Ürü Sanı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö., Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *EGE Akademik Bakış*, 13(1),63–82.
- Valsania, S., Moriano L., Molero Alonso, F., Topa Cantisano, G. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*. 24(4). 561–566.(<http://www.psicothema.com/>)
- Vigoda Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance. *Personnel Review*.(36).66 1–683. (<http://www.emeraldinsight.com>).
- Wagner, L., S., Rush, M.,C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: contex, dispoiton and age. *The Journal of Social Psychology*, 5.140(3). 380–391.(<http://www.tandfonline.com/>)
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure, *Journal of Management*, 34(1).89-126.
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, s. 901–914
- Westwood, R.I., Chan, A. (1992). Headship and leadership. R.I. Westwood, (Ed.), *Organizational behavior - Southeast Asian perspectives* Jurong,(118–143) Singapore: Addison Wesley Longman Asia.
- Wood, A.M., Linley, P.A., Maltby, J., Baliouis, M., Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the authenticity scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3). 385-399.
- Wong, C.A., Laschinger, H.K.S. (2012) Authentic leadership, performance and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4). 947-959.

- Yan, J., Hunt, J. G. (2005). A cross cultural perspective on perceived leadership effectiveness. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5, 49–66.
- Yancı, F. (2011). *Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin duygusal zeka düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Şanlıurfa ili örneği). (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 289742. Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Yaşbay, H. (2011). *Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 298134. Dokuz Eylül Üniversitesi: İzmir.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333–350.
- Yıldırım, E. (2009). *Sınıf öğretmenlerinin istihdam biçimlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı algıları* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: 253414, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Yılmaz, K. (2008). Eğitim yönetiminde değerler. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Yılmaz, H., Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2) 145–158.
- Yılmaz, K. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, *Anadolu Üniversitesi Online dergisi*, 2(2). 1-14. (<http://www.ajesi.anadolu.edu.tr/>).
- Yiğit, B., Bayraktar, M. (2006). Okul-çevre ilişkileri. Ankara: Pegem yayınları
- Yolaç, G. (2008). Satış elemanlarının örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, öneri. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 8(30). 119-125.
- Yukl, G. (1994). Effective managerial leadership. leadership in organizations, 3.ed., prenticehall, nj. cribbin, J.J. 1972, Ama Inc: USA.

- Yücel, G.F. (2006). *Öğretmenlerde mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>).Tez No: 187448, Afyon:Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Zaleznik, A. (1999).Yönetici ve lider: birbirinden farklı mıdır? *Leadership (Liderlik)*.Harward Business Rewiev Pub. (Çev: Meral Tüzel). İstanbul.



EKLER

Ek-1: 2014-2015 Eğitim-Öğretim Yılı Beş Merkezi İlçede Bulunan İlkokullar Listesi.

Ek-2: 2014-2015 Eğitim-Öğretim Yılı Personel Sayısını içeren MEB MEBBİS Sistemi MEİS Sorgu Modülü Elektronik Çıktısı

Ek-3: Otantik Liderlik Ölçeği, Akif TABAK, Ölçek Kullanım İzni

Ek-4: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Ali BALCI, Ölçek Kullanım İzni

Ek-5: Anket Uygulama İzin Belgesi

Ek-6: Kişisel Bilgiler Formu

Ek-7: Otantik Liderlik Ölçeği

Ek-8: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

Ek-1: 2014-2015 Eğitim-Öğretim Yılı Beş Merkezi İlçede Bulunan İlkokullar Listesi.
(<https://mebbis.meb.gov.tr/KurumListesi.aspx> adresinden alınmıştır.)

	İL: ADANA	OKUL İSMİ
	İLÇE:	
1	ÇUKUROVA	ADANA TABİPLER ODASI İLKOKULU
2	ÇUKUROVA	ALPARSLAN İLKOKULU
3	ÇUKUROVA	ATTİLA İLKOKULU
4	ÇUKUROVA	AYŞE ATIL İLKOKULU
5	ÇUKUROVA	ÇUKUROVA İMKB İLKOKULU
6	ÇUKUROVA	DÖRTLER TOPALAK İLKOKULU
7	ÇUKUROVA	DSİ BARAJ İLKOKULU
8	ÇUKUROVA	EDEBALI İLKOKULU
9	ÇUKUROVA	EMİNE NABİ MENEMENCİOĞLU İLKOKULU
10	ÇUKUROVA	EMİNE SAPMAZ İLKOKULU
11	ÇUKUROVA	ERTUĞRUL GAZİ İLKOKULU
12	ÇUKUROVA	GÖNÜL-FERHAT BAYKARA İLKOKULU
13	ÇUKUROVA	GÜZELYALI İLKOKULU
14	ÇUKUROVA	HACI NAZIM TURGUT İLKOKULU
15	ÇUKUROVA	HOCA AHMET YESEVİ İLKOKULU
16	ÇUKUROVA	İBN-İ SİNA İLKOKULU
17	ÇUKUROVA	KABASAKAL İLKOKULU
18	ÇUKUROVA	KARSLILAR İLKOKULU
19	ÇUKUROVA	KENAN ÇETİNEL İLKOKULU
20	ÇUKUROVA	KURTTEPE İMKB İLKOKULU
21	ÇUKUROVA	MEHMET-BEDİA KİPRİ İLKOKULU
22	ÇUKUROVA	NECİP FAZIL KISAKÜREK İLKOKULU
23	ÇUKUROVA	NİGAHİ SOYKAN İLKOKULU
24	ÇUKUROVA	OĞUZ KAĞAN KÖKSAL GÖRME ENGELLİLER İLKOKULU
25	ÇUKUROVA	SABANCI İLKOKULU
26	ÇUKUROVA	SALBAŞ İLKOKULU
27	ÇUKUROVA	SEMİHA YÜCEL AKDEĞİRMEN İLKOKULU
28	ÇUKUROVA	ŞAMBAYADI İLKOKULU
29	ÇUKUROVA	TOKİ ŞEHİT BAHATTİN KALAYCI İLKOKULU
30	ÇUKUROVA	YUNUS EMRE İLKOKULU
31	SEYHAN	ABDURRAHİM KARAKOÇ İLKOKULU
32	SEYHAN	ADASOKAĞI İLKOKULU
33	SEYHAN	ADNAN MENDERES İLKOKULU
34	SEYHAN	AHMET CEVDET ÇAMURDAN İLKOKULU
35	SEYHAN	AHMET KARABUCAK İLKOKULU
36	SEYHAN	AKKAPI İLKOKULU
37	SEYHAN	ALİYA İZZET BEGOVIÇ İLKOKULU
38	SEYHAN	ANAFARTALAR İLKOKULU
39	SEYHAN	ATATÜRK İLKOKULU
40	SEYHAN	BAHÇELİEVLER İLKOKULU
41	SEYHAN	BAHÇEŞEHİR İLKOKULU
42	SEYHAN	BEKİR HANİFE AKATA İLKOKULU
43	SEYHAN	BİRİNCİ İNÖNÜ İLKOKULU

44	SEYHAN	BÜYÜKDİKİLİ İLKOKULU
45	SEYHAN	CAFER RECAİ GİZER İLKOKULU
46	SEYHAN	CAMUZCU İLKOKULU
47	SEYHAN	CEBESoy İLKOKULU
48	SEYHAN	CELALETTİN SAYHAN İLKOKULU
49	SEYHAN	CEMİL NARDALI İLKOKULU
50	SEYHAN	CUMHURİYET İLKOKULU
51	SEYHAN	ÇAPUTÇU İLKOKULU
52	SEYHAN	ÇILDIRIM İLKOKULU
53	SEYHAN	DEMOKRASİ İLKOKULU
54	SEYHAN	DENİZLİ İLKOKULU
55	SEYHAN	DERVİŞLER İLKOKULU
56	SEYHAN	FATİH MEHMET İLKOKULU
57	SEYHAN	GAZİPAŞA İLKOKULU
58	SEYHAN	GÖKÇELER İSMAİL KAYHAN İLKOKULU
59	SEYHAN	GÖLBAŞI İLKOKULU
60	SEYHAN	GÖLBAŞI KILANOĞLU İLKOKULU
61	SEYHAN	HADIRLI İLKOKULU
62	SEYHAN	HAVUZLUBAĞÇE İLKOKULU
63	SEYHAN	HAYRİYE KEMAL KUSUN İLKOKULU
64	SEYHAN	HÜRRİYET İLKOKULU
65	SEYHAN	İKİNCİ İNÖNÜ İLKOKULU
66	SEYHAN	İSMAİL HAZAR İLKOKULU
67	SEYHAN	İSMET İNÖNÜ İLKOKULU
68	SEYHAN	KANUNİ İLKOKULU
69	SEYHAN	KARAKUYU İLKOKULU
70	SEYHAN	KARAYUSUFLU İLKOKULU
71	SEYHAN	KAYIŞLI İLKOKULU
72	SEYHAN	KÖYLÜOĞLU İLKOKULU
73	SEYHAN	KUYUMCULAR İLKOKULU
74	SEYHAN	KÜÇÜKDİKİLİ İLKOKULU
75	SEYHAN	KÜÇÜKDİKİLİ MEKAN İLKOKULU
76	SEYHAN	LÜTFİYE KISACIK İLKOKULU
77	SEYHAN	MANAS İLKOKULU
78	SEYHAN	MEHMET SELAHATTİN ÇOLAK İLKOKULU
79	SEYHAN	MİLLİ MENSUCAT İLKOKULU
80	SEYHAN	MİMAR KEMAL İLKOKULU
81	SEYHAN	MİTHATPAŞA İLKOKULU
82	SEYHAN	MUSTAFA KEMAL ATATÜRK İLKOKULU
83	SEYHAN	MÜRSELOĞLU İLKOKULU
84	SEYHAN	NECATİBEY İLKOKULU
85	SEYHAN	ORHAN ÇOBANOĞLU İLKOKULU
86	SEYHAN	ÖĞRETMEN AYFER DOĞRUOL İLKOKULU
87	SEYHAN	ÖMER HALUK ÖZUÇAK İLKOKULU
88	SEYHAN	PETROL OFİSİ İLKOKULU
89	SEYHAN	PLEVNE İLKOKULU
90	SEYHAN	SADİKA SABANCI İLKOKULU
91	SEYHAN	SALMANBEYLİ İLKOKULU
92	SEYHAN	SARİHAMZALI İLKOKULU

93	SEYHAN	SEYHAN BELEDİYESİ İLKOKULU
94	SEYHAN	SEYİT ALİ ONBAŞI İLKOKULU
95	SEYHAN	SÜREYYA NİHAT ORAL İLKOKULU
96	SEYHAN	ŞAKİRPAŞA İLKOKULU
97	SEYHAN	ŞEHİT ERHAN TAŞTİMUR İLKOKULU
98	SEYHAN	ŞEHİT MAHMUT YEŞİLÇAM İLKOKULU
99	SEYHAN	ŞENGÜL-KENAN ŞENBAYRAK İLKOKULU
100	SEYHAN	ŞÜKRAN ÇOBANOĞLU İLKOKULU
101	SEYHAN	TALAT HACİBEKİROĞLU İLKOKULU
102	SEYHAN	TAŞKENT İLKOKULU
103	SEYHAN	TOKİ ŞEHİT FİKRET YÜKSELER İLKOKULU
104	SEYHAN	TOROS İLKOKULU
105	SEYHAN	TURHAN CEMAL BERİKER İLKOKULU
106	SEYHAN	YALMANLI İLKOKULU
107	SEYHAN	YENİDAM İLKOKULU
108	SEYHAN	YEŞİLEVLER İLKOKULU
109	SEYHAN	YEŞİLOBA İLKOKULU
110	SEYHAN	YEŞİLYUVA İLKOKULU
111	SEYHAN	YILDIRIM BAYAZIT İLKOKULU
112	SEYHAN	YOLGEÇEN İLKOKULU
113	SEYHAN	ZEYTİNLİ İLKOKULU
114	SEYHAN	ZİYA GÖKALP İLKOKULU
115	SEYHAN	24 KASIM İLKOKULU
116	SEYHAN	29 EKİM İLKOKULU
117	SEYHAN	80. YIL İLKOKULU
118	YÜREĞİR	AKPINAR İLKOKULU
119	YÜREĞİR	ALBAY İBRAHİM KARAOĞLANOĞLU İLKOKULU
120	YÜREĞİR	ALİHOCALI İLKOKULU
121	YÜREĞİR	ANADOLU EFES İLKOKULU
122	YÜREĞİR	BAYRAM KARADAĞ İLKOKULU
123	YÜREĞİR	BELÖREN İLKOKULU
124	YÜREĞİR	CAMİLİ AKARCA İLKOKULU
125	YÜREĞİR	CAMİLİ İLKOKULU
126	YÜREĞİR	CENGİZ TOPEL İLKOKULU
127	YÜREĞİR	CIRIK İLKOKULU
128	YÜREĞİR	CUMHURİYET İLKOKULU
129	YÜREĞİR	ÇAĞIRKANLI İLKOKULU
130	YÜREĞİR	ÇAĞIRKANLI TANRIVERDİ İLKOKULU
131	YÜREĞİR	ÇATALPINAR İLKOKULU
132	YÜREĞİR	ÇETİN TOPÇUOĞLU İLKOKULU
133	YÜREĞİR	ÇOTLU İLKOKULU
134	YÜREĞİR	ÇUKUROVA İLKOKULU
135	YÜREĞİR	DAMAR ARIKOĞLU İLKOKULU
136	YÜREĞİR	DANIŞMENT İLKOKULU
137	YÜREĞİR	DERVİŞLER İLKOKULU
138	YÜREĞİR	DOĞANKENT CELİL ÇAVUŞOĞLU İLKOKULU
139	YÜREĞİR	DOĞANKENT İLKOKULU
140	YÜREĞİR	EFENDİ HALİL İLKOKULU
141	YÜREĞİR	EMİNE TÜRKAN İKİZ İLKOKULU


142	YÜREĞİR	ETHEM KUZUCU İLKOKULU
143	YÜREĞİR	FEVZİYE ÇELİK İLKOKULU
144	YÜREĞİR	GAZETECİ ADEM YAVUZ İLKOKULU
145	YÜREĞİR	GAZİ OSMAN PAŞA İLKOKULU
146	YÜREĞİR	GEÇİTLİ VAYVAYLI İLKOKULU
147	YÜREĞİR	GÖKÇELİ İLKOKULU
148	YÜREĞİR	GÖKVELİOĞLU İLKOKULU
149	YÜREĞİR	GÜNEY SANAYİ ÇALIŞANLARI İLKOKULU
150	YÜREĞİR	HAVUTLU BEDİİ TOPÇU İLKOKULU
151	YÜREĞİR	HAVUTLU İLKOKULU
152	YÜREĞİR	IRMAKBAŞI İLKOKULU
153	YÜREĞİR	İMADETTİN LEVENT İLKOKULU
154	YÜREĞİR	İSTİKLAL İLKOKULU
155	YÜREĞİR	KADIKÖY İLKOKULU
156	YÜREĞİR	KARACAOĞLAN İLKOKULU
157	YÜREĞİR	KARŞIYAKA İLKOKULU
158	YÜREĞİR	KAŞLICA İLKOKULU
159	YÜREĞİR	KAYARLI İLKOKULU
160	YÜREĞİR	KAZİME ÖZLER İLKOKULU
161	YÜREĞİR	KIŞLA İLKOKULU
162	YÜREĞİR	KİREMİTHANE İLKOKULU
163	YÜREĞİR	KOZA İLKOKULU
164	YÜREĞİR	KÖKLÜCE İLKOKULU
165	YÜREĞİR	KUMRULU HURİYE FİLİK İLKOKULU
166	YÜREĞİR	KÜTÜKLÜ İLKOKULU
167	YÜREĞİR	MAKİMSAN İLKOKULU
168	YÜREĞİR	MAREŞAL ÇAKMAK İLKOKULU
169	YÜREĞİR	MEHMET ADİL İKİZ İLKOKULU
170	YÜREĞİR	MEHMET ALİ YILMAZ İLKOKULU
171	YÜREĞİR	MİMAR SİNAN İLKOKULU
172	YÜREĞİR	MUSTAFA CAHİT KIRAÇ İLKOKULU
173	YÜREĞİR	MUTLU İLKOKULU
174	YÜREĞİR	NECLA-MİTHAT ÖZTÜRE İLKOKULU
175	YÜREĞİR	NECMİYE COŞKUNTUNCEL İLKOKULU
176	YÜREĞİR	ÖMER REFİKA HALICILAR İLKOKULU
177	YÜREĞİR	PROF.DR.SALİH ÖVEN ÇOLAKOĞLU İLKOKULU
178	YÜREĞİR	RECEP ÜNLÜKURT İLKOKULU
179	YÜREĞİR	SAKIP SABANCI İLKOKULU
180	YÜREĞİR	SAZAK İLKOKULU
181	YÜREĞİR	SEMERKANT İLKOKULU
182	YÜREĞİR	SENİHA ÇOBANOĞLU İLKOKULU
183	YÜREĞİR	SOLAKLI ATATÜRK İLKOKULU
184	YÜREĞİR	SOLAKLI İLKOKULU
185	YÜREĞİR	ŞEHİT ALİ GAFFAR OKKAN İLKOKULU
186	YÜREĞİR	ŞEHİT MUHARREM ERDOĞAN İLKOKULU
187	YÜREĞİR	ŞEHİT ÖĞRETMEN SAİT KORKMAZ İLKOKULU
188	YÜREĞİR	TAHSİLLİ İLKOKULU
189	YÜREĞİR	TAŞÇI İLKOKULU
190	YÜREĞİR	TİCARET BORSASI İLKOKULU

191	YÜREĞİR	TOKİ KÖPRÜLÜ İLKOKULU
192	YÜREĞİR	ULUBATLI HASAN İLKOKULU
193	YÜREĞİR	VEHBİ NECİP SAVAŞAN İLKOKULU
194	YÜREĞİR	YAHYA KEMAL BEYATLI 100.YIL İLKOKULU
195	YÜREĞİR	YAKAPINAR İLKOKULU
196	YÜREĞİR	YAKAPINAR PEYAMİ SAFA İLKOKULU
197	YÜREĞİR	YALNIZCA İLKOKULU
198	YÜREĞİR	YENİCE İLKOKULU
199	YÜREĞİR	YENİHACIALİ İLKOKULU
200	YÜREĞİR	YUKARI ÇİÇEKLİ İLKOKULU
201	SARIÇAM	AKKUYU İLKOKULU
202	SARIÇAM	ARIF NİHAT ASYA İLKOKULU
203	SARIÇAM	ATA İLKOKULU
204	SARIÇAM	AVCILAR İLKOKULU
205	SARIÇAM	AYDINYURDU İLKOKULU
206	SARIÇAM	BAKLALI EMİN VEYİSOĞULLARI İLKOKULU
207	SARIÇAM	BEYCELİ İLKOKULU
208	SARIÇAM	BİLGE KAĞAN İLKOKULU
209	SARIÇAM	BOYNUYOĞUN İLKOKULU
210	SARIÇAM	BOZTEPE İLKOKULU
211	SARIÇAM	BURUK İLKOKULU
212	SARIÇAM	CERENLİ İLKOKULU
213	SARIÇAM	CİHADİYE İLKOKULU
214	SARIÇAM	ÇAMLICA İLKOKULU
215	SARIÇAM	ÇAMLIK İLKOKULU
216	SARIÇAM	ÇATALAN BARAJ İLKOKULU
217	SARIÇAM	ÇEAŞ SOFULU İLKOKULU
218	SARIÇAM	ÇİRİŞGEDİĞİ İLKOKULU
219	SARIÇAM	ÇUKUROVA ÜN.DEVLET KONSERVATUVARI MÜZİK VE BALE İLKOKULU
220	SARIÇAM	DAĞCI İLKOKULU
221	SARIÇAM	EĞECİUŞAĞI İLKOKULU
222	SARIÇAM	ERDOĞAN ŞAHİNOĞLU İLKOKULU
223	SARIÇAM	EVLIYA ÇELEBİ İLKOKULU
224	SARIÇAM	GÖZTEPE İLKOKULU
225	SARIÇAM	HACI ÖZCAN SİNAĞ İLKOKULU
226	SARIÇAM	HAKKİBEYLİ İLKOKULU
227	SARIÇAM	HASANBEYLİ İLKOKULU
228	SARIÇAM	HOCALLI TÜRK KADINLAR BİRLİĞİ İLKOKULU
229	SARIÇAM	HÜSEYİN AVNİ COŞ İLKOKULU
230	SARIÇAM	İNCİRLİK İLKOKULU
231	SARIÇAM	KARLIK İLKOKULU
232	SARIÇAM	KARLIK KARACA OĞLAN İLKOKULU
233	SARIÇAM	KAŞOBASI GİRNE İLKOKULU
234	SARIÇAM	KEPEZTEPE İLKOKULU
235	SARIÇAM	KILIÇLI AHMET AKYÜREK İLKOKULU
236	SARIÇAM	KIZILKAŞ ŞEHİT METEHAN ŞAHBAZ İLKOKULU
237	SARIÇAM	KÜRKÇÜLER İLKOKULU
238	SARIÇAM	MUSTAFALAR İLKOKULU
239	SARIÇAM	ÖMER KANAATBİLEN İLKOKULU

240	SARIÇAM	REMZİ OĞUZ ARIK İLKOKULU
241	SARIÇAM	SARIÇAM KADİRİN ÇİFTLİĞİ İLKOKULU
242	SARIÇAM	SULUCA İLKOKULU
243	SARIÇAM	ŞEHİT MUSTAFA SARI İLKOKULU
244	SARIÇAM	TOKİ KÜRKÇÜLER İLKOKULU
245	SARIÇAM	ULUĞ BEY İLKOKULU
246	SARIÇAM	VELİ YAVUZ İLKOKULU
247	SARIÇAM	YAĞIZLAR İLKOKULU
248	SARIÇAM	YARIMCA İLKOKULU
249	SARIÇAM	YENİ YAYLA İLKOKULU
250	KARAIŞALI	BARAKDAĞI İLKOKULU
251	KARAIŞALI	BARAKDAĞI MEZİT ŞEHİT BAHATTİN ÇELİK İLKOKULU
252	KARAIŞALI	BEKİRLİ İLKOKULU
253	KARAIŞALI	BEYDEMİR İLKOKULU
254	KARAIŞALI	BOZTAHTA İLKOKULU
255	KARAIŞALI	BUCAK İLKOKULU
256	KARAIŞALI	CUMHURİYET İLKOKULU
257	KARAIŞALI	ÇAKALLI İLKOKULU
258	KARAIŞALI	ÇATALAN İLKOKULU
259	KARAIŞALI	ÇEVLIK İLKOKULU
260	KARAIŞALI	ÇUKUR İLKOKULU
261	KARAIŞALI	EĞLENCE ŞEHİTLER İLKOKULU
262	KARAIŞALI	ETEKLİ ERKEĞİN ŞEHİT FATİH YILMAZ İLKOKULU
263	KARAIŞALI	HACILI ŞEHİT ALİ GÜMÜŞTOP İLKOKULU
264	KARAIŞALI	HACIMUSALI ŞEHİT SAADETTİN ŞAFAK İLKOKULU
265	KARAIŞALI	KARAKILIÇ İLKOKULU
266	KARAIŞALI	KIRIKLI İLKOKULU
267	KARAIŞALI	KUZGUN ŞEHİT MEHMET SELÇUK KANDİLTAŞ İLKOKULU
268	KARAIŞALI	ŞEHİT MEHMET ÇALIŞKAN İLKOKULU
269	KARAIŞALI	TORUNSOLAKLI HACI KERİM YILMAZ İLKOKULU
270	KARAIŞALI	100. YIL İLKOKULU

Ek-2: 2014-2015 Eğitim-Öğretim Yılı Personel Sayısını içeren MEB MEBBİS Sistemi MEİS Sorgu Modülü Elektronik Çıktısı

MEBBİS - MEİS SORGU MODÜLÜ Sayfa 1 / 3



MEİS & MEİS SORGU MODÜLÜ

Seçilen Dönem : 01/10/2014
Seçilen Kurum : 967780 - Ahmet Sabancı Anaokulu

11/11/2014

Aktif Kullanıcı: 967780

Meis Sorgu Modülü

Giris Ekranı

Sorgu Ekranı

Kurum Genel Bilgileri

Durum ve Onay

Temel Eğitim

Personel Sayısı(Unvan) MSM01002

geni sil kaydet iptal arama rapor al yenile

yardım masası yardım modül çıkışı

Sorgu Seçim

Alanı: Devlet Kurumları

Sorgu Grubu: Personel Sayıları

Sorgu Adı: DPS006 - Personel Sayısı(Unvan)

Sorgu Düzenleme

İl: ADANA

İlçe:

Genel Müdürlük: Temel Eğitim Genel Müdürlüğü

Kurum Türü: İlkokul

Kurum Adı/Kodu:

Kurum Alt Tür:

Dönem: 01/10/2014

Yerleşim Yeri Öğretim Şekli

Sorgula Temizle

İL	İLÇE	GENEL_MÜDÜRLÜK	KURUM_TÜRÜ	UNVAN	CINSİYET	SAYISI
ADANA	ALADAĞ	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	E	38
ADANA	ALADAĞ	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	K	34
ADANA	CEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli	E	17
ADANA	CEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	E	290
ADANA	CEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	K	370
ADANA	ÇUKUROVA	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul		E	7
ADANA	ÇUKUROVA	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Bilgisayar İşletmeni	K	2
ADANA	ÇUKUROVA	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli	E	9
ADANA	ÇUKUROVA	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli	K	3
ADANA	ÇUKUROVA	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli(Ş)	E	1
ADANA	ÇUKUROVA	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Memur	E	1
ADANA	ÇUKUROVA	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Memur	K	1

<https://mebbis.meb.gov.tr/MeisSorgu/MSM01002.aspx> 11.11.2014

ADANA	ÇUKUROVA	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	E	484
ADANA	ÇUKUROVA	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	K	600
ADANA	ÇUKUROVA	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Teknisyen(THS)	E	2
ADANA	ÇUKUROVA	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	E	3
ADANA	ÇUKUROVA	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	K	2
ADANA	FEKE	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	E	32
ADANA	FEKE	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	K	30
ADANA	İMAMOĞLU	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli	E	1
ADANA	İMAMOĞLU	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	E	63
ADANA	İMAMOĞLU	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	K	86
ADANA	KARAİSALI	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli	E	1
ADANA	KARAİSALI	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli	K	1
ADANA	KARAİSALI	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	E	41
ADANA	KARAİSALI	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	K	55
ADANA	KARAİSALI	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	E	1
ADANA	KARATAŞ	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli	E	1
ADANA	KARATAŞ	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Memur	K	1
ADANA	KARATAŞ	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	E	40
ADANA	KARATAŞ	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	K	83
ADANA	KOZAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli	E	8
ADANA	KOZAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Memur	E	1
ADANA	KOZAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	E	316
ADANA	KOZAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	K	293
ADANA	KOZAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	E	3
ADANA	KOZAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	K	1
ADANA	POZANTI	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul		E	1
ADANA	POZANTI	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli	E	2
ADANA	POZANTI	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	E	36
ADANA	POZANTI	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	K	35
ADANA	SAİMBEYLİ	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli	E	1
ADANA	SAİMBEYLİ	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	E	39
ADANA	SAİMBEYLİ	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	K	27
ADANA	SAİMBEYLİ	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	K	1
ADANA	SARIÇAM	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli	E	9
ADANA	SARIÇAM	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli	K	2
ADANA	SARIÇAM	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	E	220
ADANA	SARIÇAM	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	K	370
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul		E	1
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Bilgisayar İşletmeni	E	1
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli	E	53
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli	K	7
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli(Ş)	E	3
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli(Ş)	K	3
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Memur	E	4
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Memur	K	1
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	E	925
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	K	1886

ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Teknisyen Yardımcısı	E	1
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	E	11
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	K	2
ADANA	TUFANBEYLİ	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli	E	6
ADANA	TUFANBEYLİ	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	E	36
ADANA	TUFANBEYLİ	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	K	37
ADANA	YUMURTALIK	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli(Ş)	K	1
ADANA	YUMURTALIK	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	E	33
ADANA	YUMURTALIK	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	K	49
ADANA	YUMURTALIK	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	E	2
ADANA	YÜREĞİR	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul		E	1
ADANA	YÜREĞİR	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli	E	22
ADANA	YÜREĞİR	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli	K	3
ADANA	YÜREĞİR	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli(Ş)	E	2
ADANA	YÜREĞİR	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Hizmetli(Ş)	K	1
ADANA	YÜREĞİR	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	E	636
ADANA	YÜREĞİR	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	Öğretmen	K	1104

77 Kayıt Listelenmektedir.

Hazırladığımız Sorgu : ADANA İl Tüm İlçeler Temel Eğitim Genel Müdürlüğü İlkokul Türü Bazında Personel Sayısı(Unvan) Sorgusudur.

Tüm hakları Millî Eğitim Bakanlığına aittir.

Meis Sorgu Modülü

Giris Ekranı

Sorgu Ekranı

Kurum Genel Bilgileri

Durum ve Onay

Temel Eğitim

Kısmi Zamanlı Personel Sayıları (Yardımcı Hizmetler)



Sorgu Seçim

 Alanı: Devlet Kurumları
 Sorgu Grubu: Personel Sayıları
 Sorgu Adı: DPS002 - Personel Sayıları (Görevlere Göre)

Sorgu Düzenleme

 İl: ADANA
 İlçe:
 Genel Müdürlük: Temel Eğitim Genel Müdürlüğü
 Kurum Türü: İlkokul
 Kurum Adı/Kodu:
 Kurum Alt Tür:
 Dönem: 01/10/2014

 Verilemiş Yeri Öğretim Şekli

Sorgula Temizle

İL	İLÇE	GENEL_MÜDÜRLÜK	KURUM_TÜRÜ	ALIM_KAYNAĞI	GÖREV	SAYI
ADANA	CEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	İL/İLÇE MEM HİZMET ALIMI	TEMİZLİK İŞLERİ	12
ADANA	CEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	İŞ-KUR	TEMİZLİK İŞLERİ	29
ADANA	CEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)	TEMİZLİK İŞLERİ	12
ADANA	CEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)		3
ADANA	CEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	OKUL-AİLE BİRLİĞİ	TEMİZLİK İŞLERİ	1
ADANA	CEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	SÜREKLİ İŞÇİ	TEMİZLİK İŞLERİ	5
ADANA	CEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	SÜREKLİ İŞÇİ		1
ADANA	ÇUKUROVA	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)	GÜVENLİK GÖREVLİSİ	1
ADANA	ÇUKUROVA	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)	TEMİZLİK İŞLERİ	5
ADANA	ÇUKUROVA	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)		3
ADANA	ÇUKUROVA	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	OKUL ÖNCESİ BÜTÇESİ (Aidatlar)	OKUL ÖNCESİ DESTEK PERSONELİ	11
ADANA	ÇUKUROVA	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	OKUL ÖNCESİ BÜTÇESİ (Aidatlar)	TEMİZLİK İŞLERİ	1
ADANA	ÇUKUROVA	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	OKUL-AİLE BİRLİĞİ	GÜVENLİK GÖREVLİSİ	6
ADANA	ÇUKUROVA	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	OKUL-AİLE BİRLİĞİ	TEMİZLİK İŞLERİ	14
ADANA	ÇUKUROVA	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	4-C KAPSAMINDA	TEMİZLİK İŞLERİ	1
ADANA	FEKE	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)	GÜVENLİK GÖREVLİSİ	1
ADANA	FEKE	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)		1
ADANA	İMAMOĞLU	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)	TEMİZLİK İŞLERİ	1
ADANA	İMAMOĞLU	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	SÜREKLİ İŞÇİ	TEMİZLİK İŞLERİ	1
ADANA	İMAMOĞLU	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	SÜREKLİ İŞÇİ		1
ADANA	KARAIŞALI	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)		1
ADANA	KARATAŞ	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	İL/İLÇE MEM HİZMET ALIMI	TEMİZLİK İŞLERİ	5
ADANA	KARATAŞ	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	İŞ-KUR	TEMİZLİK İŞLERİ	4
ADANA	KARATAŞ	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	SÜREKLİ İŞÇİ	TEMİZLİK İŞLERİ	3
ADANA	KOZAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	İŞ-KUR	TEMİZLİK İŞLERİ	1
ADANA	KOZAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)	TEMİZLİK İŞLERİ	1
ADANA	KOZAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)		1
ADANA	KOZAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	SÜREKLİ İŞÇİ	TEMİZLİK İŞLERİ	2
ADANA	KOZAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	SÜREKLİ İŞÇİ		1
ADANA	POZANTI	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)	TEMİZLİK İŞLERİ	2
ADANA	SARİÇAM	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	4-C KAPSAMINDA	OKUL ÖNCESİ DESTEK PERSONELİ	1
ADANA	SARİÇAM	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	BELEDİYE (Kadrolu Belediyede)	TEMİZLİK İŞLERİ	1
ADANA	SARİÇAM	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)	TEMİZLİK İŞLERİ	8
ADANA	SARİÇAM	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	OKUL ÖNCESİ BÜTÇESİ (Aidatlar)	TEMİZLİK İŞLERİ	1
ADANA	SARİÇAM	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	SÜREKLİ İŞÇİ	TEMİZLİK İŞLERİ	2
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	BELEDİYE (Kadrolu Belediyede)	TEMİZLİK İŞLERİ	1
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	İL/İLÇE MEM HİZMET ALIMI	OKUL ÖNCESİ DESTEK PERSONELİ	1
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	İŞ-KUR	BAHÇE İŞLERİ	1
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	İŞ-KUR	GÜVENLİK GÖREVLİSİ	1
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	İŞ-KUR	TEMİZLİK İŞLERİ	152
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)	BAHÇE İŞLERİ	1

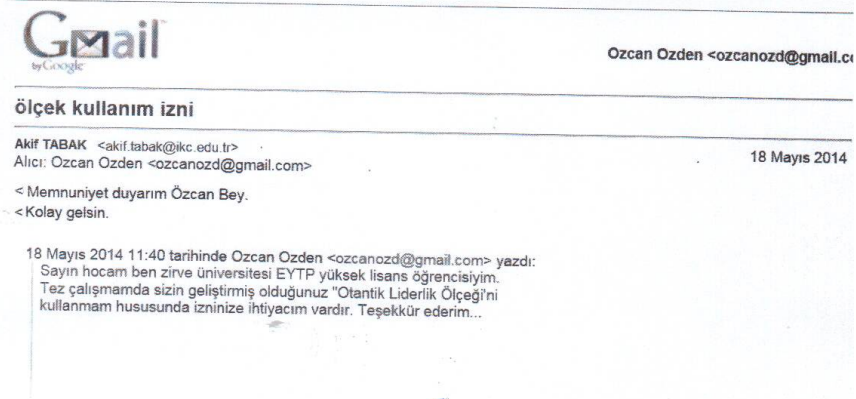
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)	KALORİFERCİ	1
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)	TEMİZLİK İŞLERİ	31
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)	ÜCRETSİZ İZİNLİ/UZUN SÜRELİ RAPORLU/ASKERDE	3
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)		18
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	OKUL ÖNCESİ BÜTÇESİ (Aidatlar)	OKUL ÖNCESİ DESTEK PERSONELİ	8
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	OKUL ÖNCESİ BÜTÇESİ (Aidatlar)	TEMİZLİK İŞLERİ	6
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	OKUL-AİLE BİRLİĞİ	GÜVENLİK GÖREVLİSİ	4
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	OKUL-AİLE BİRLİĞİ	TEMİZLİK İŞLERİ	10
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	SÜREKLİ İŞÇİ	BAHÇE İŞLERİ	1
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	SÜREKLİ İŞÇİ	TEMİZLİK İŞLERİ	16
ADANA	SEYHAN	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	SÜREKLİ İŞÇİ		9
ADANA	TUFANBEYLİ	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	İL/İLÇE MEM HİZMET ALIMI	TEMİZLİK İŞLERİ	4
ADANA	TUFANBEYLİ	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)	TEMİZLİK İŞLERİ	4
ADANA	TUFANBEYLİ	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)		2
ADANA	YUMURTALIK	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	SÜREKLİ İŞÇİ	TEMİZLİK İŞLERİ	4
ADANA	YÜREĞİR	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	İŞ-KUR	TEMİZLİK İŞLERİ	4
ADANA	YÜREĞİR	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)	TEMİZLİK İŞLERİ	7
ADANA	YÜREĞİR	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	KADROLU (MEB)		6
ADANA	YÜREĞİR	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	OKUL ÖNCESİ BÜTÇESİ (Aidatlar)	OKUL ÖNCESİ DESTEK PERSONELİ	1
ADANA	YÜREĞİR	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	OKUL-AİLE BİRLİĞİ	GÜVENLİK GÖREVLİSİ	1
ADANA	YÜREĞİR	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	OKUL-AİLE BİRLİĞİ	TEMİZLİK İŞLERİ	1
ADANA	YÜREĞİR	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	İlkokul	SÜREKLİ İŞÇİ		4

53 Kayıt Lüsterlenmiştir.

Harcama Soruğu : ADANA İl Temel Eğitim Genel Müdürlüğü Temel Eğitim Birimlerinin Temel Eğitim Kurumlarının Zamanlı Personel Sayıları (Yardımcı Hizmetler) Sorgusu.

Tüm hakları Millî Eğitim Bakanlığına aittir.

Ek-3: Otantik Liderlik Ölçeği, Akif TABAK, Ölçek Kullanım İzni



Ek-4: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Ali BALCI, Ölçek Kullanım İzni

Gmail - Ölçek İzni

Sayfa 1 / 1



Ozcan Ozden <ozcanozd@gmail.com>

Ölçek İzni

Ali.Balci@education.ankara.edu.tr <Ali.Balci@education.ankara.edu.tr>
 Alıcı: Ozcan Ozden <ozcanozd@gmail.com>

15 Ekim 2014 11:10

>

Sayın Özden,

Ölçek araştırma ekibinin ortak ürünü ise de kaynak göstermen kaydıyla kullanabileceğine itirazımız olmaz sanırım. Kolay gelsin
 Prof. Dr. Ali Balcı

Sayın Hocam Merhaba...

- > Ben Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- > Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans
- > öğrencisiyim. "Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile
- > Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" konulu
- > tez çalışmamda kullanılmak üzere "Örgütsel
- > Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla
- > ilişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma" isimli
- > çalışmamda geliştirmiş olduğunuz "Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği"ni
- > izninizle kullanmak ve tez içeriğinden sizden referans vermek istiyorum.
- > Sizden haber bekliyorum.
- > İyi günler...
- >

Ek-5: Anket Uygulama İzin Belgesi



T.C.
ADANA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 56815420/100/6251362
Konu: Tez Çalışması (Özcan ÖZDEN)

09/12/2014

ZİRVE ÜNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)
GAZİANTEP

İlgi : 20/11/2014 tarihli ve 38196035-605.01/1375 sayılı yazınız.

Enstitünüz 511713239 numaralı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Özcan ÖZDEN tarafından hazırlanan "Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans tezini İlimiz Çukurova, Seyhan, Yüreğir, Sarıçam ve Karaisalı ilçelerinde bulunan okul öncesi ve ilkokullarda görev yapan yöneticilere, öğretmenlere ve diğer personele uygulamak istediği ile ilgili Valilik Makamının 09/12/2014 tarihli ve 6216190 sayılı oluru ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Kazım BARAN
Vali a.
Müdür Yardımcısı

EKİ: Valilik Oluru (1 Adet)

Din Öğretimi Şubesi
Elektronik Ağ: www.adana.meb.gov.tr
e-posta: dinogretimi01@mcb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Sultan AY VHKİ
Tel: (0 322) 4588371-1231
Faks: (0 322) 4588392-95

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden b917-d9e0-33e2-b77a-3725 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
ADANA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 56815420/100/6216190

09/12/2014

Konu: Tez Çalışması (Özcan ÖZDEN)

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Gaziantep Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 20/11/2014 tarihli ve 38196035-605.01/1375 sayılı yazısı.

Gaziantep İli Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 511713239 numaralı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Özcan ÖZDEN tarafından hazırlanan "Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans tezini İlimiz Çukurova, Seyhan, Yüreğir, Sarıçam ve Karaisalı ilçelerinde bulunan okul öncesi ve ilkokullarda görev yapan yöneticilere, öğretmenlere ve diğer personele uygulamak istediği ile ilgili ilgi yazı ekte sunulmuştur.

İlimiz "İl Araştırma Değerlendirme Komisyonu"nun 01/12/2014 tarihli "Uygundur" raporu doğrultusunda, söz konusu tez çalışması ile ilgili "Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans tezini İlimiz Çukurova, Seyhan, Yüreğir, Sarıçam ve Karaisalı ilçelerinde bulunan okul öncesi ve ilkokullarda görev yapan istekli yöneticilere, öğretmenlere ve diğer personele okul müdürlerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim öğretim aksatılmadan uygulanması ayrıca yapılan çalışma sonucunda oluşturulacak raporun il ve ilçe milli eğitim müdürlüğüne gönderilmesi Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Turan AKPINAR
Millî Eğitim Müdürü

OLUR

Cengiz HOROZOĞLU
Vali a.
Vali Yardımcısı

Din Öğretimi Şubesi
Elektronik Ağ: www.adana.meb.gov.tr
e-posta: dinogretim01@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: S.AY VHK1
Tel: (0 322) 4588371-1231
Faks: (0 322) 4588392-95

Ek-6: Kişisel Bilgiler Formu

ANKET

Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri İle Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

Sayın Katılımcı;

Bu çalışmamızda Adana İli Merkez ilçelerde görev yapan Okul Öncesi ve İlkokul, Okul yöneticilerinin Otantik Liderlik özellikleri ile yönetici, öğretmen ve diğer çalışanların sergilemiş oldukları Örgütsel Vatandaşlık Davranışları arasındaki ilişkinin sorgulanması amaçlanmaktadır. Anketimizin I.Bölümünde Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Tanıtıcı Bilgiler istenmektedir. II. Bölümünde ise "Otantik Liderlik Ölçeği" ile "Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği" adı altında ayrı ayrı iki ölçek bulunmaktadır. Anketimize verdiğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve asla bireysel bir değerlendirme amacıyla kullanılmayacaktır. Bu nedenle ankete adınızı, soyadınızı yazmanız gerekmektedir. Vermiş olduğunuz içten, doğru cevaplar ve cevapsız madde bırakmamakta gösterdiğiniz özen, araştırma açısından çok önemlidir.

Gösterdiğiniz sabır ve değerli katkınız için teşekkür ederim.

Özcan ÖZDEN

Zirve Üniversitesi

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi

Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi-2014

I.BÖLÜM

1. Yaş Aralığınız: () 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60+	2. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın
3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr	4. Çalıştığınız Kurum Türü () Anaokulu () İlkokul
5. Meslekteki Çalışma Yılıınız: () 0-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20+	6. Kurumunuzdaki Çalışma Yılıınız: () 0-3 () 4-6 () 7-9 () 10-12 () 13-15+
7. Göreviniz: () Yönetici () Sınıf Öğretmeni () Okul Öncesi Öğretmeni () Branş Öğretmeni () Personel	
8. Öğrenim Durumunuz: : () İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü +	
9. Kurumda Toplam Çalışan Sayısı (Yöneticiler, Öğretmen ve Diğer Personel Dâhil) () 5-10 Arası () 11 - 15 Arası () 16-20 Arası () 21-30 Arası () 31 ve Üzeri	
10. Kurumun bağlı olduğu Merkezi İlçe: () Çukurova () Seyhan () Yüreğir () Sarıçam () Karaisalı	

Ek-7: Otantik Liderlik Ölçeği

I I.BÖLÜM

Ek Tablo 1. Otantik Liderlik Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak her ifadenin yöneticinize/amirinize ne ölçüde uyduğunu işaretleyiniz (X).

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

Ek-8: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

Ek Tablo 2. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

Aşağıda çeşitli durumlara ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen, ifadeyi okuduktan sonra size uyma derecesini sağ taraftaki kutucuklardan uygun olanı (x) işaretleyerek belirtiniz.

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yeni öğretmenlere ve yöneticilere gönüllü olarak yardımcı olurum					
2. Okul içinde çeşitli sorunlarla karşılaşan çalışanlara yardım etmek için zaman ayırıyorum					
3. Aşırı iş yükü ile baş etmeye çalışan öğretmenlere/yöneticilere yardım ederim					
4. Okulla ilgili işlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam					
5. Okulda, kendi özel işlerime çok fazla zaman ayırıyorum*					
6. İşe ve toplantılara zamanında gelirim					
7. Okulda zamanımı etkili kullanırım					
8. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm					
9. Kimse beni izlemese/kontrol etmese dahi kurum kurallarına uyarım					
10. Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi <i>boşa harcarım</i>					
11. Problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım					
12. Kurumda yaşadığım olumsuz durumlara <i>gücenirim</i>					
13. Kurumda yaşadığım olumsuz durumlara karşı kızgınlık duymam					
14. Çeşitli konularla ilgili bilgileri meslektaşlarım ve öğretmenler ile paylaşıyorum					
15. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm					
16. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım					
17. İş arkadaşlarım için problem yaratmaktan <i>kaçınmam</i>					
18. Her türlü geliştirici faaliyette bulunan araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım					
19. Öğretim programı dışı etkinliklere destek olmaya gönüllü olurum					
20. Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notlar gibi metinleri okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum					

ÖZGEÇMİŞ**Özcan ÖZDEN**

- Kişisel Bilgiler:** **Doğum Tarihi :** 10/10/1981
Doğum Yeri : Karaçoban/Erzurum
Medeni Durum: Evli
Mail @ Adresi : ozcanozd@gmail.com
- Eğitim:** **Lise:** Karaçoban Lisesi (1994–1998) - Erzurum
Lisans: İnönü Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi
Sosyoloji (1998–2002) - Malatya
Tezsiz Yüksek Lisans: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü Felsefe Grubu Öğretmenliği (2002–2004) -
Malatya.
Tezli Yüksek Lisans: KSÜ/Zirve Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi,
Planlaması ve Ekonomisi (2013–2015)
- Çalıştığı Kurumlar:** **2004–2007** Pasinler Lisesi, Rehber Öğretmen
(Pasinler/Erzurum)
2007-2012 Orhan Çobanoğlu İlköğretim Okulu, Rehber
Öğretmen (Seyhan/Adana)
2012-..... Ahmet Sabancı Anaokulu, Müdür Yardımcısı
(Çukurova/Adana)