

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIĞA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elvira SULEYMANOVA

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU

KASIM – 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIĞA ETKİSİ

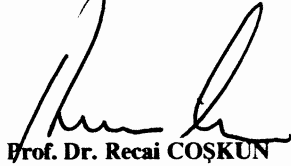
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elvira SULEYMANOVA

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 01/11/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy çokluğu ile kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Recai COŞKUN

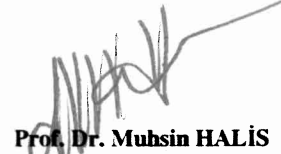
Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Yrd. Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Prof. Dr. Muhsin HALİS

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Elvira SULEYMANOVA

01.11.2010

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında bilimsel katkı ve yardımını esirgemeyen tez danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLUN'a özveri ve sabırlarından dolayı teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim. Ayrıca çalışmanın araştırma kısmında ve düzeltmelerde yardımlarını esirgemeyen sevgili arkadaşlarıma destekleri için teşekkür ederim. Her zaman beni destekleyen ve yanımda olduğunu hissettiren canım annem Zera Şaipova'ya göstermiş olduğu güven sebebiyle teşekkürü borç bilirim.

Elvira SÜLEYMANOVA

01.11.2010

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	İV
TABLO LİSTESİ	V
ŞEKİL LİSTESİ	Viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: LİDERLİK KAVRAMI	4
1.1. Liderlik Nitelikleri ve Kişisel Özellikleri	6
1.2.Liderlik Teori ve Yaklaşımları.....	8
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı	8
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	9
1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı	11
1.3. Liderlik Yazınında Geleneksel Sınıflandırmalar	12
1.3.1. Otokratik Liderlik Tarzı	12
1.3.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı.....	13
1.3.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzı	13
1.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar.....	14
1.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı	14
1.4.2. Dönüştürücü – Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı	15
1.5. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı.....	16
1.5.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı	16
1.5.2. Dönüştürücü Liderlik Boyutları	18
1.5.2.1. Karizma (İdealleştirilmiş etki)	18
1.5.2.2. İlham kaynağı olma (İlham Verme).....	19
1.5.2.3 Entelektüel Uyarım (Entelektüel Yaklaşım)	19
1.5.2.4. Bireysel Destek (Kendine Olan Güven).....	20
1.5.2.5. Vizyon Kazandırabilme (Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma).....	21
1.5.2.6. Samimi İlişkiler Kurabilme.....	22

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI.....	24
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Kavramlar	25
2.1.1. İş Tatmini	25
2.1.2. Örgütsel Bağlılık	28
2.1.3. Örgütsel Adalet	30
2.1.4. Lider Desteği	31
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	32
2.2.1. Yardım Etme Davranışı (Özgecilik-Nezaket).....	32
2.2.2. Sportmenlik Davranışı	33
2.2.3. Örgütsel sadakat	33
2.2.4. Örgütsel Uyum	34
2.2.5. Bireysel İnisiyatif (Vicdanlılık)	34
2.2.6. Sivil Erdem	34
2.2.7. Kişisel Gelişim	35
BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULARI	36
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	36
3.2. Evren ve Örneklem	38
3.3. Veri Toplama Araçları	38
3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu	38
3.5. Frekans Dağılımları.....	39
3.6. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	40
3.7. Dönüştürücü Liderlik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	42
3.8. İstatistiksel Uygulamalar.....	47
3.8.1. Güvenilirlik Analizleri	47
3.8.2. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi	48
3.8.2.1. Dönüştürücü Liderlik Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	48
Arasındaki İlişkinin Analizi	48
3.8.2.2. Dönüştürücü Liderlik Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranış	51
Arasındaki İlişkinin Cinsiyet Açısından Analizi	51
3.8.2.3. Dönüştürücü Liderlik Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	
Arasındaki İlişkinin Çalışma Yılı Açısından Analizi.....	53

3.8.2.4. Dönüştürücü Liderlik Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Eğitim Açısından Analizi	60
---	----

SONUÇ	66
KAYNAKÇA	70
EKLER	78
ÖZGEÇMİŞ	83

KISALTMALAR

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Beceriler.....	7
Tablo 2: Ohio State Üniversitesi liderlik modeli	10
Tablo 3: Kişisel Bilgilere İlişkin Frekans Dağılımları	39
Tablo 4: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar	41
Tablo 5: Karizma Boyutunda Dönüştürücü Liderlik Özelliğine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar	42
Tablo 6: Kendine Olan Güven Boyutunda Dönüştürücü Liderlik Özelliğine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar.....	43
Tablo 7: İham Verme Boyutunda Dönüştürücü Liderlik Özelliğine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar.....	44
Tablo 8: Entelektüel Yaklaşım Boyutunda Dönüştürücü Liderlik Özelliğine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar.....	45
Tablo 9: Vizyon Kazandırabilme Boyutunda Dönüştürücü Liderlik Özelliğine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar.....	46
Tablo 10: Samimi İlişkiler Kurabilme Boyutunda Dönüştürücü Liderlik Özelliğine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar	47
Tablo 11: Ölçeklerin Güvenilirliklerine İlişkin Sonuçlar	48
Tablo 12: Dönüştürücü Liderlik Alt Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler	49
Tablo 13: Cinsiyete Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Farklılaşmasına İlişkin T Testi Sonuçları	51
Tablo 14: Cinsiyete Göre Dönüştürücü Liderlik Özellikleri Alt Boyutlarının T Testi Sonuçları.....	52

Tablo 15: Kurumda Çalışma Yılına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	54
Tablo 16: Kurumda Çalışma Yılına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Farklılaşmasına İlişkin SCHEFFE Sonuçları	54
Tablo 17: Kurumda Çalışma Yılına Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Karizma Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları	55
Tablo 18: Kurumda Çalışma Yılına Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Karizma Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin SCHEFFE Sonuçları	55
Tablo 19: Kurumda Çalışma Yılına Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Kendine Olan Güven Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları...	56
Tablo 20: Kurumda Çalışma Yılına Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Kendine Olan Güven Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin SCHEFFE Sonuçları	57
Tablo 21: Kurumda Çalışma Yılına Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden İlham Verme Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	57
Tablo 22: Kurumda Çalışma Yılına Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden İlham Verme Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin SCHEFFE Sonuçları	58
Tablo 23: Kurumda Çalışma Yılına Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Entelektüel Yaklaşım Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları ..	58
Tablo 24: Kurumda Çalışma Yılına Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Entelektüel Yaklaşım Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin SCHEFFE Sonuçları	59
Tablo 25: Kurumda Çalışma Yılına Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Vizyon Kazandırabilme Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları	59
Tablo 26: Kurumda Çalışma Yılına Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Samimi İlişkiler Kurabilme Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları	60
Tablo 27: Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	60

Tablo 28: Eğitim Durumuna Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Karizma Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	61
Tablo 29: Eğitim Durumuna Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Karizma Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin SCHEFFE Sonuçları	62
Tablo 30: Eğitim Durumuna Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Kendine Olan Güven Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları	62
Tablo 31: Eğitim Durumuna Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Kendine Olan Güven Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin SCHEFFE Sonuçları	63
Tablo 32: Eğitim Durumuna Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden İlham Verme Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	63
Tablo 33: Eğitim Durumuna Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Entelektüel Yaklaşım Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları	64
Tablo 34: Eğitim Durumuna Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Vizyon Kazandırabilme Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları	64
Tablo 35: Eğitim Durumuna Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Samimi İlişkiler Kurabilme Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları	65

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Modeli	37
------------------------------------	----

Tezin Başlığı: Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi	
Tezin Yazarı: Elvira SÜLEYMANOVA	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU
Kabul Tarihi: 01.11.2010	Sayfa Sayısı: x (ön kısım) + 77 (tez)+5 (ekler)
Anabilim dalı: İşletme	Bilim dalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Günümüzde çalışanların desteklenmesi sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede önemli bir faktördür. Bu kapsamda çalışanların daha etkin ve verimli çalışmasını sağlamak işletmelerin başarısı için kaçınılmaz bir zorunluluk olmuştur. Bu nedenle çalışanların güçlendirilmesine yönelik uygulamalar yaratıcılık ve yenilikçiliğin ön koşulu olarak kabul edilmektedir. Bu noktada ortaya çıkan dönüştürücü liderlik davranışı ve bu davranışın örgütsel vatandaşlık düzeyine ne ölçüde katkı ya da eksiklik sağlayacağını tespit de önem kazanmaktadır. Tez çalışması bu amacın tespitine yöneliktir.</p> <p>Çalışmanın Kavramsal çerçevesi yerli ve yabancı bilim adamlarının kitap ve makalelerinden yararlanılarak ortaya konmuştur. Öncelikli olarak Liderlik konusu incelenmiş, bunun akabinde ise örgütsel vatandaşlık kavramı ele alınmış ve açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında ise Araştırma için gerekli veriler deneklere uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre, çalışanların hepsi orta düzeyde örgütsel vatandaşlık duygusuna sahiptirler. Bununla birlikte, Çalışanlar liderlerinin karizma ve vizyon kazandırabilme özelliklerini düşük ve orta düzeyde olduğunu düşünürlerken, kendine güven ve samimi ilişkiler kurabilme yetilerinin orta düzeyde olduğunu düşünmekte ancak ilham verme noktasında yüksek olduklarını düşünmektedirler.</p>	
Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık.	

Title of the Thesis: The Effect Of Transformational Leadership On Organizational Citizenship.	
Author: Elvira SULEYMANOVA	Supervisor: Assist.Prof.Dr. Mahmut HIZIROĞLU
Date: 01.11.2010	No. Of pages: x(p.t.) + 77 (m.b.) + 5 (app.)
Department: Business Administration Subfield: Management and Organization	
<p>Today providing support to the employees is an important factor for achieving the advantage of sustainable competition. Within this scope enabling the employees' to work more efficiently and productively became unavoidable requirement for the enterprises to get the success. Because of this reason the applications towards the enforcement of employees are assumed as the precondition for the creativeness and innovation. The transformative leadership behavior appeared at this point and determining how much contribution or deficiency this behavior will provide for the organizational citizenship is also getting more importance. The thesis study is intended to determine this aim.</p> <p>The conceptual framework of the study is produced through getting benefit from local and foreign scientists' books and essays. First of all Leadership, The Personal Characteristics of Leaders, Different Leadership Approaches, new approaches appeared at this point and different classifications appeared related with these new approaches were analyzed. Following these, the concept of organizational citizenship was discussed and definition, dimensions and basic concepts of organizational citizenship concept were tried to be explained. According to the data from the research results, all of the employees have the feeling of organizational citizenship. Moreover, employees think that the quality of their leader to create crises and vision is at low and moderate level, the ability of building self-confidence and sincere relations is at moderate level, but high at giving inspiration.</p>	
Key Words: Transformational Leadership, Organizational Citizenship.	

GİRİŞ

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğu hisseder. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekir. Grubu oluşturacak insanların bireysel çıkarlarını somut olarak belirlemek güç ise bu takdirde onların milli duygularına, müşterek olan sosyal, ahlaksal ve dinsel değerlere hitap etmek gerekecektir.

Başarılı örgütlerin kendi iş gereklerinden daha fazlasını yapan ve beklenenin ötesinde performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Bugünün dinamik iş koşullarında işler takımlarda gerçekleştirilmekte ve esneklik önemli bir konu olarak görülmektedir.

Günümüzün çalkantılı koşullarında kazanan örgüt olabilmenin yolu; kendi iş grubu ve örgütleri hakkında yapıcı ifadeler kullanan takımlarında diğerlerine yardım eden, fazladan iş yapmak için gönüllü olan, gereksiz çatışmalardan kaçınan, zaman zaman çıkan örgütsel sorunlara katlanan kısaca iyi vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlara sahip olmaktan geçer. Örgütler kendi iş tanımlarında bulunmayan işleri gönüllü olarak yapabilen örgütsel vatandaşlara ihtiyaç duyar. Örgütsel vatandaşlık bir anlamda bireyin gönüllü bir şekilde sorumluluk alarak örgütsel amaçların başarılmasına kendisinden beklenilenin ötesinde katkıda bulunmasıdır. Yaptığı ve başardığı faaliyetlerle çalışanlarına ilham veren onların köklü değişimler geçirmelerine vesile olan dönüştürücü liderlik yaklaşımında çalışanlar lidere karşı güçlü bir sadakat ve güven duymaktadırlar. Bu duydukları ve özendikleri lider modeli onlara ileride lider olma hevesi aşılayarak esin kaynağı olacaktır. Dönüştürücü liderliğin diğer bir yönü liderin kendini izleyen çalışanlara sorun çözme ve çeşitli müdahale yolları konusunda teşvik sağlamasıdır. Dönüştürücü liderler iş görenleri yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik etmektedirler. Böylelikle lider tarafından teşvik ve zorlama gören iş görenler kendilerini gördükleri yerden daha yukarıda performans sergilemeye başlarlar.

Çalışmanın Amacı

Değişim hızının yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde, eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Buna en çok, tezin de ana konusu olan dönüştürücü liderlerin uyum sağlayabileceği öne sürülmektedir. Dönüştürücü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi geliştirmeye yönelik bir liderlik biçimi olarak kabul edilmektedir (Çelik, 2000:141).

Çalışmanın amacı, literatürde yer alan dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi ve Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık düzeyine ne ölçüde katkı ya da eksiklik sağladığının tespiti.

Çalışmanın Önemi

Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneğini gerektirmektedir. Bu noktada ortaya çıkan liderliği, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgisine sahip kişiler olarak tanımlamak mümkündür.

Ortak bir hedef için çalışan insanların yarattığı sinerji, aynı vizyonu paylaşmayan bireylerin yaratabileceğinden çok daha fazla gelişmiştir. Yine de, örgütler değişik insanlardan oluşur, genç veya yaşlı, tabii ki yetkin olan ve olmayan, beklentileri değişken olan ya da kişilik ve psikolojileri oldukça çeşitlilik gösteren bu kişileri, aynı örgüt içinde devam ettirebilmek ve onlardan verim alabilmek doğal olarak farklı yaklaşımları benimsemeyi gerektirir. Bu yarar ve faydaları algılayabilmek ise ancak kendinde bu birikimi oluşturmuş bir liderle mümkündür. Dolayısıyla lider davranışlarının örgüt vatandaşlığı üzerine etkisi oldukça büyük olmakta ve önem arz etmektedir.

Tez çalışması literatürdeki birçok kaynak incelendiğinde farklı liderlik davranışlarından en çağcıl yaklaşım olan dönüştürücü liderliğin, ülkemizde son yıllarda artan çalışmalarına ek katkı sağlayarak konunun örgütsel vatandaşlık düzeyine etkisinin belirlenmesi açısından oldukça önemlidir. Bu konuda yapılan çalışmalara bakıldığında özellikle Şimşek (1997)'in (1997:164) dönüştürücü liderlik tanımlamasının yapılan

tanımlamalar arasında genel geçer bir niteliğe sahip olduğu düşünölmekle birlikte, dönüştürücü liderliğin örgötsel vatandaşlık düzeyine etkileri tam anlamıyla bilinmemektedir. Başarılı ya da başarısız örgötsel dönüşüm geçiren işletmeler üzerinde yapılan çalışmalar, bu süreç içerisinde liderliğin önemini ortaya koymuş ve liderlik kavramının önem kazanmasına neden olmuştur. Bunun sebebi ise rekabet ortamının yoğun olduğu bu pazarda örgötsel vatandaşlık düzeyinin belirginleşmesinde lider katkısının olmasıdır. Belirsiz durumlarda örgütler ve örgüt vatandaşları kendilerini etkin ve verimli şekilde yönetebilecek, sorunlara özgüvenli bir yaklaşımla çözüm bulabilecek liderlere gereksinim duymaktadır. Ancak çoğu örgütte yönetim ve liderlik arasında doğru denge sağlanamadığından, doğru kişiler doğru işlere yönlendirilememekte, çalışanlara motivasyon, iş tatmini, bağlılık gibi kavramlar kazandırılmamaktadır.

Çalışma, Dönüştürücü liderliğin başlıca liderlik özelliklerinin, örgötsel vatandaşlık davranışının temel özelliklerine etkileri ve diğer liderlik davranışlarından farkların ortaya çıkması açısından önem arz etmektedir.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmanın evrenini İstanbul ilinde Şişli İlçesinde Çağlayan Alüminyum sektöründeki çalışan grubu oluşturmuştur.

Çalışmanın örneklemini ise İstanbul ili, Şişli ilçesinde Çağlayan Alüminyum sektöründeki çalışma grubundan rastgele seçilen 131 erkek ve 89 kadın çalışan olmak üzere toplam 220 çalışan oluşturmaktadır.

Görüşmeler yüz yüze yapılarak toplam olarak 500 adet anket dağıtılmış, bunlardan 131 erkek ve 89 kadın çalışan olmak üzere toplam 220 adet anket üzerinden çalışma tamamlanmıştır.

BÖLÜM 1: LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik kavramı bilim adamları tarafından yıllardır incelenen gelen ve tarihin her döneminde göze çarpan bir kavramdır. İnsanoğlunun doğuşu ve toplum halinde yaşamaya başlamasından beri liderler her toplumda mutlaka olmuş ve olacaktır. Değişen sadece liderlik kavramının kapsamı ve algılanma biçimidir. Tarihi süreç incelendiğinde her dönemde yere, duruma, zamana ve şartlara göre değişik türde liderlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Çünkü toplumlar sürekli değişme ve gelişme içinde olduğundan, insanlar ve çevre koşulları da değişmekte ve daha önce geçerli olan liderlik tarzı ve davranışları da geçerliliğini kaybetmektedir. Buna bağlı olarak yeni lider tipleri ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla liderlik, örgütsel hayatın en tartışma yaratan konularından biridir.

Liderlik, grup yaşamının ortaya çıkardığı bir statüdür. Toplum halinde yaşayan insanların; inisiyatif kullanan, çözüm üreten, hedef gösteren insanlara duyduğu ihtiyaç liderliğin varlık sebebidir. İnsanlık, tarih boyunca yaşanan en hızlı değişime tanık olmaktadır. Sanayi ötesi toplum, bilgi çağı ya da bilgi toplumu olarak isimlendirilen hızlı değişim ve gelişimlerin yaşandığı bu dönemde, toplumsal ve örgütsel alanda belki de her zamankinden daha fazla liderliğe ve liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların mutlu ve başarılı olabilmesi için, liderin rehberliğine ihtiyaçları vardır. Liderler, örgüt kültürünü oluşturarak, çalışanların örgüte inanmasını ve örgütle bütünleşmesini sağlarlar (Luthans, 2005: 546).

İngilizce “leadership” kelimesinden Türkçeye “liderlik” olarak geçen bu kelime, dilimizde “önderlik”, “yederlik” anlamlarında kullanılmaktadır. Ancak kelimenin tam karşılığı konusunda tartışmalar halen devam etmektedir (Şişman, 2002: 170). Lider ve liderlik kavramlarını tanımlamak zordur. Lider olabilmek bir grubun varlığına bağlıdır. Birey ve duygu temellidir (Cooper, 2003: 436). Grup içinde bulunan bireylerin farklı bireysel özelliklere sahip olması, doğruya çıkan yolun da tek olmaması anlamına gelmektedir. Bu anlamda uygulanacak en doğru yaklaşım, farklı içerikleri yansıtan tanımları tek bir doğru olarak kabul etmemektir (Ensari, 1999: 223).

Literatürdeki tanımlara bakıldığında liderlik birinde; bireyin bir grubu ortak bir amaca doğru götüreceği faaliyetleri yönlendiren davranış biçimini olarak açıklanırken, bir diğer

tanımda ise; “takipçilerin güdülerini uyandırmak, tatmin etmek ve canlı tutmak için kurumsal, politik, psikolojik ve diğer olanakları harekete geçirebilmek” olarak ifade edilmiştir. Bir diğerinde ise liderlik; “organize olmuş bir grubun bir hedefe ulaşmak için yaptıkları faaliyetleri etkileme süreci, görüşleri net bir şekilde anlatabilme, sahip olunan değerleri dile getirebilme ve başarıya ulaşacak bir ortam yaratabilme yeteneği” olarak tanımlanmıştır. Liderlik üzerine yapılan tanımlara bakıldığında, bazı ortak özellikler dikkat çekmektedir. Bu özellikler; kişisel özellikler sonucunda sahip olunan güç, karar verme ve kararları uygulayabilme gücü, örgüt içi yön verme ve işbirliği sağlama, ortak amaçlar doğrultusunda grubu etkileme, aktif bir etkileşim süreci ile mevcut araç, yapı, düzen ve prosedürleri değiştirebilme yeteneği şeklinde sıralanabilir (Şişman, 2002: 170).

Dolayısıyla liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır. Liderlik, başkalarına eskin kaynağı olmak ve onları yönlendirmektir. Bu anlamda liderliği, örgütle gerçekleştirilecek değişimin itici gücü olmanın yanı sıra, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, karşılaşılan sorunu çözmek olarak da tanımlamak mümkündür.

Yukarıda sıralanan tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak görüldüğü üzere tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır. Ortak kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanının olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda liderlik; “bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır” şeklinde ifade edilebilir (Zel, 2001: 91).

Liderlik kavramı geçmişten günümüze farklı meslek gruplarında, farklı anlam taşıyan bir süreç izlemiştir. Liderlik bazen bir yetenek, bazen bir unvan, bazen gösterilen kararlı tutum, akıl, güç ve etkileme süreci olarak ifade edilmektedir (Guthrie ve Reed, 1991: 416). Kaynak ve personel dahil diğer değişkenler sabit kalıyorsa, tek bir lider tüm örgüt üzerinde büyük bir etki yaratabilir (Reeves ve diğ. 2004: 163).

Liderlikte etkili olabilmek hem kişisel yatkınlık, hem de belli bir bilgi ve beceri birikimine sahip olmayı gerektirir. Ancak, bu kavram çoğu zaman doğuştan gelen bir yetenek olarak değerlendirilmiştir. Oysa kişisel disiplin, liderlik eğitimi, gözlem ve

isteklilik liderlik kavramının sonradan kazanılabilecek bir yapı olduğunu göstermiştir (Maxwell, 2004: 257).

1.1. Liderlik Nitelikleri ve Kişisel Özellikleri

Liderlik kavramının arkasında personelin kalitesi ve verimliliğini artırmak, örgütteki bireylerin ve örgütün amaçlara ulaşmasını ve başarısını artırmak gibi faktörler bulunmaktadır. Bu nedenle liderler örgütler için her zaman önemli olan kişilerdir. Buna bağlı olarak potansiyel insan kaynağı arasından liderlerin seçilmesi de her zaman önemli bir sorun olmuştur. Acaba liderlerde bulunması gereken özellikler nelerdir? Liderler hangi tür beceri ve bilgiye sahip olmalıdır? Tüm bunlar sürekli olarak insanların kafasını karıştıran bir soru olmuştur.

Fertlerin lider olabilmesi her şeyden önce kendisini izleyecek olanlardan farklı bir kişiliğe sahip olmasını gerektirir. Lider kendisini izleyenlerden ortalama olarak daha zeki olmalıdır. Kendisini izleyenlerle çok iyi iletişim kurmalı ve ortak amaca ulaşmak için gereken işlem ve eylemleri yapmada, izleyenleri yönlendirmede daha yeterli olmalıdır. Ayrıca uğraşılacak konudaki uzmanlık derecesi izleyicileri etkilemede başlı başına önemli bir araçtır. Çünkü lideri izleyenler, onun gücü ve bilgisine inandıklarında başarı daha kolay gelecektir. Tüm bunlara bağlı olarak liderler kendini izleyenlerin gücünü, değerini ve ortak amaçlarının gerçekleştirme için onları nerede, nasıl değerlendireceğini çok iyi bilmelidir (Başaran, 1988: 69–70).

Çok eski dönemlerden beri liderliğin belirleyicisi olan bazı temel özelliklerin olduğu bilinmektedir. Bu özellikler şöyle sıralanabilir:

1. Liderler, lider doğar. Sonradan lider olunmaz,
2. Liderler her zaman az bulunur niteliklere ve kişisel özelliklere sahiptir,
3. Liderler karizmatiktirler. (Şahin ve Temizel, 2007: 183).

Bu özellikler yönetimin bir bilim alanı olarak kabul edilmesinden önce genel olarak yapılan bir tasnife dayanmaktadır. Ancak günümüzde her alanda meydana gelen hızlı değişim ve gelişmeler liderlerin de daha fazla özelliklere ve becerilere sahip olmasını zorunlu kılmıştır. Çünkü liderler ortalama insandan daha fazla bilgi beceri ve özelliklere sahip olması gereken kişilerdir. Ancak böyle olduğu zaman kişi, grup tarafından lider

olarak kabul edilebilir. Yapılan araştırmalar liderlerde bulunması gereken temel özellikleri ve becerileri çeşitli şekillerde sınıflamaktadır. Bu sınıflamalarda ortak olan bazı temel özellik ve beceriler tablo 1'deki gibi özetlenebilir.

Tablo 1: Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Beceriler

Liderlerin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması Gereken Beceriler
1. Durumlara uyum sağlama	1. Akıllı ve zeki
2. Sosyal çevreye dikkat	2. Kavramsal becerilere sahip
3. Hırslı ve başarıya dönük	3. Yaratıcı,
4. Kendine güvenen-iddialı	4. Diplomatik, ince ve nazik
5. İş birlikçi	5. Akıcı ve düzgün konuşma
6. Kesin kararlı	6. Grup ve toplum görevleri hakkında bilgili
7. Güvenilir ve emin	7. Organizatör
8. Başkaları üzerinde etkisi büyük	8. İkna edici
9. Enerjik	9. Sosyal beceriler
10. Israrcı ve inatçı	
11. Hoşgörülü	
12. Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen	

Kaynak: Torrington D., (1989: 233).

Liderliğin kaynakları ile ilgili çeşitli görüşler vardır. Bunlardan biride Raven ve French tarafından yapılan sınıflamadır. Bu sınıflama liderlik kaynakları ile ilgili olarak yapılan ilk sınıflamadır. Raven ve French liderlik gücü ile ilgili beş temel kaynak belirtmişlerdir. (Cavaleri ve Obloj, 1993: 290–291).

1. **Yasal Güç:** Örgütsel yapıda yöneticilere verilen pozisyonun sonucu olarak elde edilen güçtür. Bu güç yöneticilerin görev, sorumluluk ve hakları ile ilgilidir.
2. **Zorlayıcı Güç:** Örgüt içerisinde iyi performans her zaman ödüllendirilmelidir. Bunun yanında disiplinsizlik ve düşük performans gibi durumlar ise cezalandırılmaktadır. Bu tür güçlerin kullanılması personelde bir korku yaratmaktadır. Bu nedenle örgüt yönetiminde aşırı derecede kullanıldığında

etkili bir yönetsel güç olmaktan çıkmaktadır. Bu gücün başarılı bir şekilde kullanılması ise liderlerin yetenek, bilgi ve becerisine bağlıdır.

3. **Ödül Gücü:** Para, terfi, tanınma gibi personele verilecek ödüllerin kullanılması ile ilgili bir güçtür. Bu tür güçler örgütlerde yöneticilerin kontrolü altındadır. Ödül gücü liderler tarafından personelin performansının artırılması için olumlu bir şekilde kullanıldığında her zaman etkili bir güçtür.
4. **Karizmatik Güç:** Bu güç türü liderin ün ve karizmasına bağlıdır. Bu tür nitelikler personel tarafından görülen ve kabul edilen, liderin kişiliğine has niteliklerdir. Karizmatik gücün etkililiği, personelin sadakat ve itaatinin artırılması, karizmatik bir güç objesi olarak liderin davranışlarının diğer insanları etkilemesi açısından çalışanlara bir model olmaktadır.
5. **Uzmanlık Gücü:** Liderin bilgi, beceri ve tecrübelerinden kaynaklanan güçtür. Personel liderin uzmanlık gücüne inandığında ona karşı olan tutum ve davranışları da daha olumlu ve itaatkâr olmaktadır.

1.2.Liderlik Teori ve Yaklaşımları

Liderlikle ilgili ilk çalışmalar, askeri ve bürokratik yöneticilerin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Yasadıkları döneme damga vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır. Napoleon, Gandhi, Lincoln, Martin Luther King ve Atatürk gibi unutulmaz ve karizmatik liderlerin, yasadıkları dönem içinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuş ve bu kişilerin liderlik özellikleri araştırılmıştır (Çelik, 2000: 7).

Literatürde, birçok araştırmacının liderlikle ilgili çeşitli çalışmalar yapmış olduğu ve çeşitli teori ya da yaklaşım geliştirdikleri görülmektedir. Liderlik konusunda ileri sürülen başlıca yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar biçiminde sınıflandırılabilir.

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu görüşü savunan yönetim bilimcilere göre, lider olabilmek için kişilerin doğuştan taşıdıkları bazı

özelliklerin olması gerekmektedir. Lider doğuştan taşıdığı fiziksel, düşünsel, duyumsal ve sosyal ve kişilik özellikler açısından diğer insanlardan farklı olmalıdır (Koçel, 2001: 468). Özellikler yaklaşımına göre, bir kişinin bir grup içerisinde lider olarak kabul edilmesinin ve o grubu yönetmesinin temel nedeni kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider, sahip olduğu özelliklerinden dolayı grup içindeki diğer üyelerden farklıdır.

Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için birçok araştırma yapılmıştır. Ancak, liderlik sürecini yalnızca “liderin sahip olduğu özellikler” değişkenini ele alarak inceleyen bu teori gerçek yaşamda pek geçerli olmamıştır.

Özellikler Teorisi, liderliğe sadece liderin gözünden bakar. Özellikle liderin etkinliği ile ilgili kişisel özellikleri ve fiziksel özellikleri üzerinde durur. Bu yaklaşımdaki çalışmalar, temelde başarılı liderleri, başarısız liderlerden fiziksel, zihinsel ve kişisel özellikleri ile ayırt etmeye yönelik olmuştur. Bir kişinin lider olarak ortaya çıkmasının ve bir grubu yönetmesinin en önemli nedeni taşımakta olduğu özellikleridir iddiasındadır (Şimşek, 1993: 217).

Bu yaklaşımın hareket noktası “lider olarak doğulur, sonradan lider olunamaz” ifadesi ile özetlenebilir.

Liderliği belirlediği varsayılan özelliklerin çoğunun aynı anda bir kişide bulunmasının mümkün olmaması ve bazen izleyiciler arasından liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkamaması ve bu özelliklerin kolaylıkla ölçülememesi, liderlikle ilgili yeni arayışları gündeme getirmiştir. Bunun üzerine liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık verilmiş ve ortaya Davranışsal Önderlik Teorisi çıkmıştır.

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşımın temel dayanağı, liderleri etkin ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlerin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve

kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Ownes, 1976: 226).

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bunlardan başlıcaları: Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton 'un Yönetmel Diyagram Modeli çalışmasıdır.

Ohio State Üniversitesi'nde yapılan araştırmalarda liderlerin sergilediği davranışlar dokuz kategoride toplanmış, daha sonra uygulanan faktör analizleri sonucu yapıyı harekete geçirme ve anlayış gösterme üzere iki ana liderlik davranışı üzerinde yoğunlaşmıştır. Tablo 2'de yapıyı harekete geçirme ve anlayış gösterme boyutları yer almaktadır (Çelik, 2000: 238).

Tablo 2: Ohio State Üniversitesi liderlik modeli (AYDIN, 2001)

Yüksek Anlayış	Düşük yapıyı harekete geçirme Yüksek anlayış	Yüksek yapıyı harekete geçirme Yüksek anlayış
Düşük Anlayış	Düşük yapıyı harekete geçirme Düşük anlayış	Yüksek yapıyı harekete geçirme Düşük anlayış
	Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme

Kaynak: Aydın, (2001).

Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarda etkili olmayı başaran ve başaramayan liderler arasındaki davranış farklarının bulunması amaçlanmıştır. Araştırmalar sonucunda ise, "kişiyeye yönelik liderlik" ve "işe yönelik liderlik" olmak üzere iki farklı liderlik tarzı belirlenmiştir. İşe yönelik liderlik; işin teknik yönlerine önem veren, ceza ve ödül güçlerine dayalı, düşük maliyet yüksek verim inancına dayanmaktadır. Kişiyeye yönelik liderlik ise; kişiler arası iletişim, yardımlaşma, uyumlu çalışma ortamına önem veren bir anlayışı içermektedir.

Çalışmaların sonucunu üç başlıkta toplamak mümkündür:

- Başarılı liderler, çalışanlarını her anlamda destekleyen, özgüven oluşturan, iletişim becerileri yüksek liderlerdir,
- Başarılı liderler, takım çalışmasına her aşamada önem veren liderlerdir,
- Başarılı liderler, daha yüksek performans hedefleri ortaya koyanlardır (Hoy ve Miskel, 1991: 438).

Bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki konuyu önemsemeleridir: Birincisi “işe veya göreve yönelik olma”, ikincisi “kişiyeye yönelik olma” boyutlarıdır (Paksoy, 2002: 171). Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik/önderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Davranışsal kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla beraber çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmişlerdir.

Bu kuramın hareket noktası ise; liderliğin öğretilebilir bir özellik olarak değerlendirilmesi olarak özetlenebilir.

1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişeceğidir. Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktör içinde bulunan koşullardır. Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşulları arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu teoriye göre, liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler: amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, lider ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri, örgütsel hava vb. faktörlerdir (Koçel, 2001: 466–467).

Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından ortaya atılan başka bir teori de liderin görev davranışı, ilişki davranışı ve işgörenlerin olgunluk dereceleri arasındaki ilişkiye dayanır. Burada liderin kişiliği ile değil davranışlarıyla ilgilenilmektedir. Bu noktada dört farklı lider davranış tarzı ortaya çıkmaktadır.

1. Yoğun iş ve düşük ilişki davranışları
2. Yoğun iş ve yoğun ilişki davranışları
3. Düşük iş ve yoğun ilişki davranışları

4. Düşük is ve düşük ilişki davranışları (Akt: Hoy ve Miskel 1991: 483).

Bu modele göre; yetenek, eğitim ve kendine güven konusunda kendini yetersiz hisseden astlar liderlerinden daha farklı bir davranış görme ihtiyacı içine girerler. Yani lider olgun olmayan astlar ile daha göreve dönük ilişkilere önem verirken, olgunluk seviyesi daha yüksek olan astlar için yüksek görev ve yüksek ilişki davranışı sergilemektedir. Olgunluk daha yüksek düzeye ulaştığında lider, yüksek ilişki düşük görev davranışı sergilemektedir. En üst olgunluk seviyesinde ise düşük ilişki ve düşük görev davranışı sergileyerek işlerin yapılma sürecini astlarına bırakır ve böylece “personel güçlendirme” kavramının gerçekleşmesini sağlar (Hoy ve Miskel, 1991: 483).

1.3. Liderlik Yazınında Geleneksel Sınıflandırmalar

Post-modern dönem olarak da ifade edilen, günümüz küresel rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini artırmak amacıyla pek çok yeni liderlik yaklaşımı üretilmiştir. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında kuşkusuz değişen koşulların katkısı olduğu gibi, değişen insan mantalitesinin de katkısı olmuştur (Çağlar, 2004: 97).

Gerek dış çevrede, müşteri beklenti ve bilgi düzeyinde görülen değişiklikler ve gerekse yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Liderlik alanında son yıllarda geliştirilen bazı yaklaşımlar kısaca aşağıda açıklanmıştır.

1.3.1. Otokratik Liderlik Tarzı

Otokratik liderler genellikle merkezi otoriteye sahiptirler ve kararları kendi başlarına vermektedirler. Otokratik liderler, çalışanlarını motive etmede yasal güçlerini, ödüllendirme gücünü ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadırlar. Bu tip liderler, işle ilgili durumların hepsini önceden belirleyerek çalışanlarına iletirler ve çalışanlar ne yapacaklarını böylece önceden bilebilirler. Otokratik liderler, otorite ve sorumluluğun tamamına sahiptirler. Otokratik liderler esas itibarıyla çalışanları yönetim dışında tutmaktadırlar. Diğer bir ifade ile amaçların ve politikaların belirlenmesinde işgörenlerin hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır. Onlar, sadece liderlerinden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler. Yönetim yetkisinin tamamı liderde toplanmaktadır (Eren, 2004: 340). Bu da, merkezi kontrol, ödüllendirme, cezalandırma, övme veya eleştiri sonucunu doğurur. Bu liderlik tarzında lider, bir politika tespit

etmekte; buna uygun örgütsel çatıyı belirlemekte; faaliyet biçimini tayin etmekte; izleyicilerden belirlenenleri yapmalarını istemekte, çalışanlarda bunu yerine getirmektedir. Eğer, lider/yönetici, insanların tembel olduğunu veya motivasyonlarının eksik olduğuna inanıyorsa; işletmede işbirliği ve kişisel sezgileri teşvik etmiyorsa, sonuç otoriter bir atmosfer ve otoriter liderlik tarzı olacaktır.

1.3.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı

Demokratik-katılımcı liderlik tarzında, lider yönetim yetkisini çalışanlar ile paylaşma eğilimini taşır (Eren, 2004: 320). Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedirler.

Demokratik liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmaktadırlar. Bu liderlik tarzında üyeleri hedefe ulaşma noktasında cesaretlendiren ve üyelerin yetki ve sorumluluklarının belirgin bir biçimde yapıldığı, övgü ve eleştirilerin de bu standartlara uygun olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik tarzının en belirgin özelliği, liderin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır.

1.3.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzı

Tam serbesti tanıyan liderler, güç ve sorumluluktan kaçmaktadırlar. Onlar, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlıdırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Tam serbesti tanıyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış göstermektedirler. Diğer bir ifadeyle tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamı ile astlara bırakmaktadırlar. Bu liderliğin en belirgin dezavantajı liderin otoritesi ortadan kalktığı için grup içerisinde anarşi ortaya çıkabilmektedir (Şahin ve diğ., 2004: 659).

Liderlik tiplerinden hangisinin daha iyi olduğu sürekli tartışılan bir konudur. Ancak yönetim bilimcilerince çoğunlukla kabul edilen görüş, örgütsel çevre, yönetimin ve görevlerin yapısı, koşullar ile liderin özelliklerinin liderlik tipini belirlediği yönündedir.

Başarılı yönetici örgütün ihtiyaçlarına ve koşullara göre değişik liderlik tiplerini uygulayabilen kişidir.

1.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Liderlik davranışları ile ilgili yukarıda belirtilen davranışlardan başka pek çok sınıflama yapılmıştır. Bunlardan en çok bilineni, Otokratik, Demokratik-Katılımcı ve Tam serbesti tanıyan liderler.

1.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimci ya da transaksiyonel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2004: 456–458).

Etkileşimci lider biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda transformasyonel liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da transaksiyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır.

Etkileşimci liderlik tepkiseldir ve temelde mevcut konu ve sorunlara yöneliktir. Etkili bir Etkileşimci lider, karşılıklı alışverişe önem verdiği için her zaman koşulsal faktörleri ve bu koşullarda izleyicilerin beklentilerini doğru olarak tanımlamaya çalışmaktadır. Kısaca, her zaman kişileri güdülmeyen faaliyetlerde bulunarak izleyicilerini etkileme çabası içine girmektedirler (Uyguç, 2000: 587–600).

Etkileşimci liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler, yetkilerini; izleyicileri ödüllendirme, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. İzleyicilerin yaratıcı ve yenilikçi yanları ile çok az ilgilenirler. Etkileşimci liderler, geçmişten gelen faaliyetleri (pazar payını ve karı arttırma, maliyetleri düşürme gibi) iyileştirmek şeklinde iş yaptırma yolunu tercih ederler. Bu liderlik tipi geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek nesillere bırakma yönünde yararlıdır; ancak yaratıcılık ve yenilik yönü azdır (Eren,2004: 456–458).

Etkileşimci liderliğin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden birisi ödüllendirme mekanizmasıdır. Ödüllendirme mekanizması, izleyicileri harekete geçirmede çok önemli bir faktördür. Liderler izleyicilerine beklenen davranış ve performansı sergileyip sergilemediklerine bağlı olarak bazı ödüller ve cezalar vermektedir (Tracey ve Hinkın, 1998: 105).

Etkileşimci liderler, astın istenen sonuçları elde etmesi için neleri, ne zaman yapması gerektiği konusunda astlarına yol göstermektedir. Bundan dolayı, çalışanlar daha kısa zamanda ucuz ve kaliteli çıktılar elde ederler. Etkileşimci liderler astlara ulaşacakları hedefler konusunda yol gösterirken, aynı zamanda çalışanların bireysel ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmaktadırlar. Etkileşimci liderler, hedeflere ulaşılması halinde astlarının bekledikleri ödülleri verirler ve onların sosyal ihtiyaçlarını anlayıp, bu ihtiyaçlarını tatmin etmek için çaba harcarlar. Bunun yanı sıra izleyenlere verimliliği artırma konusunda yardımcı olurlar. Performansın planlanması, programlanması ve bütçelenmesine özel bir önem verir, örgüte bağlılık duyar ve örgütsel değer ve normlara uyum sağlanmasına çalışırlar. Burns'a göre Etkileşimci lider ile izleyenler arasında bir değiş tokuş vardır. İzleyenler liderin istek ve beklentilerine uygun davrandıkları takdirde ücret ve saygınlık gibi bazı değerleri elde ederler (Eren, 2004: 246–458).

1.4.2. Dönüştürücü – Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

Dönüştürücü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, organizasyonları değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir (Luthans, 1995: 562). Dönüştürücü liderler, örgütsel yapıyı harekete geçirir, astlarına ödüller verir ve onların sosyal ihtiyaçlarını anlayıp, bu ihtiyaçları tatmin etmeye çaba sarf eder. Grupta ve arkadaşları dönüştürücü liderin fonksiyonlarını; çalışanları katılımcılık anlayışı içerisinde harekete geçirme, onları mobilize etme ve vizyon niteliğinde senaryolar üretme olarak sınıflandırmaktadır.

Dönüştürücü lider insanlar arası ilişkileri geliştiren ve onların arasındaki iletişimi artıran bir kişiliğe sahiptir (John ve diğ., 2004: 5). Dönüştürücü lider aynı zamanda, grubun ve organizasyonun kendini anlaması ve güven duygusunu artırmaya önem verme yolu ile astların sadece var olma amacı gütmekten uzaklaştırarak, başarı ve büyümeye doğru yönlendirir, yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlayacak örgütsel iklimi oluşturur.

Dönüştürücü liderliğin temel amacı, örgütsel dönüşümü gerçekleştirmektir. Dönüştürücü liderlikte, çok hızlı değişen çevreye uyum sağlamak büyük önem taşımaktadır (Çelik, 2000: 220). Değişim hızının yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde, eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Buna en çok dönüştürücü liderlerin uyum sağlayabileceği öne sürülmektedir. Dönüştürücü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi geliştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir (Çelik, 2000: 141).

1.5. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı

1.5.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı

Dönüştürücü liderlik, liderlik literatürüne görece yeni girmiştir. Yeni liderlik paradigmasının önde gelen çağcıl yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Dönüştürücü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır (Keçecioglu, 1998: 27). Özellikle son yıllarda dönüştürücü liderlik ile ilgili birçok bilim dalında 570'den fazla akademik çalışma yapılmıştır (Sorenson, 2000). Son yirmi yıldır ise dönüştürücü liderliğin, hem yerel hem de küresel düzeyde zihinleri meşgul etme oranı artmıştır. Önemli kurumların yeniden yapılandırılması süreci (re-organization) ile ilgili karşılaşılan sorunlar etkili bir liderlik biçimi için şiddetli bir arayışa neden olmuştur (Allix, 2000: 7). Bu arayışın adı “dönüştürücü liderliktir.”

Literatürdeki dönüştürücü liderlik tanımlarına bakıldığında, Leithwood'a göre (1992: 8) dönüştürücü liderlik insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasıdır. Karşılıklı teşvik etmeye dayanan ve lideri destekleyenlerin lider seviyesine çıkarıldığı ve liderleri manevi araçlar hâline dönüştüğü bir ilişkidir.

Bass ve Steidlmeier ise, (1999: 186) neyin doğru, iyi ve önemli sayıldığını fark etmelerini sağladıklarında, kendilerini izleyenlerin gereksinimlerini karşıladıklarında, kendisine tabi olan kişilerin ahlakî olgunluklarını geliştirdiklerinde ve insanları gruplarının iyiliği için kendi isteklerinden vazgeçebilecek noktaya getirdiklerinde liderlerin gerçekten dönüştürücü lider oldukları sonucuna varmışlardır.

McGregor Burns, politik liderlik konusunda Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otorite kaynağından ve Herbert A.Simon'un yönetsel öğretilerinden yola çıkarak dönüştürücü liderlik (transformational leader) ve etkileşimci liderlik (transactional leader) ayırımına gitmiştir. Bu noktada, Etkileşimci lider (geleneksel, yönetsel, liderlik) adı altında ifade edilmiş tanımın ve bu liderlik tipinin yeni gelişen sosyal ve ekonomik şartlarda başarılı olamaması üzerine dönüştürücü liderlik kuramı ortaya atılmıştır. Bu konudaki ilk çalışmalarında dönüştürücü liderliği etkileşimci liderlikten ayırt edici özellikleri tespit etmeye yönelik olarak başlamıştır (Brestrich, 1999: 113; Allix, 2000: 10).

Burns'un yaptığı bu çalışma etkileşimci ve dönüştürücü liderlik ayırımının ötesine gidememiştir. Ortaya atılan teorisinin net ve anlaşılır olmaması ve teori ile ilgili ölçüm aracının geliştirilmemiş olması liderlik çalışmalarını sınırlamıştır (Hartog ve diğ., 1997: 34). Bernard Bass, ilk defa çalışmasıyla Burns'un yeni teorisini ölçülebilir ve anlaşılabilir noktaya taşımıştır. Bass çalışmasında Çok Yönlü Liderlik Anketi (Multiple Leadership Questionnaire) hazırlamıştır. Bu anket yardımıyla liderin 360 derecelik resmini çekmek mümkün olmuştur. Anket içerik iki liderlik biçimini değişik kategorilerde açıklamaya yöneliktir (Sashkin ve Rosenbach, 1993: 90 akt. Tabak, 2001: 4). Ankette etkileşimci liderliğin belirleyicileri, durumsal ödülleri, amaçlara göre yönetim olarak belirtilmektedir. Dönüştürücü liderliğin belirleyicileri ise; karizma, (izleyicilerin liderleri; heyecan, vizyon ve görev duygusu gibi duygusal öğeleri harekete geçirebilme konusunda karizmatik özelliklere sahip olarak görmeleri), doktrine etme (liderlerin izleyicilerini büyük beklentiler sunarak ve bunları basit olarak anlatarak gayrete odaklandırabilmeleri), entelektüel yaratıcılık (bu kavramın Etkileşimci liderlikten farkı, dönüştürücü liderin izleyicilerinin görevle ilgili problemlerini kendinin çözmesini beklemesi), bireyselleştirilmiş düşünce (liderin izleyicilerini öğrenme ve gelişmeleri için yakınlık gösterip cesaretlendirmesi) (Sashkin ve Rosenbach, 1993: 91).

Günümüzde dönüştürücü liderlik kavramı Burns'un çalışmasıyla birlikte başlamaktadır. Kitabında, mükemmel firmaların sahibi olan sıra dışı insanlardan bahsederken; Peters ve Waterman dönüştürücü lideri mükemmellikle eşit anlama koymaktadır. Bass ise dönüştürücü lideri karizma ile aynı olarak görmektedir. Bunun ötesinde göz ardı

edilmemesi gereken gerçek ise dönüştürücü liderliğin, izleyici ve liderin; moral, motivasyon açısından birbirlerini yüksek seviyeye çıkartmalarındır (Rost, 1993: 87).

Ülkemizde dönüştürücü liderlik ile ilgili çalışmalar sınırlı olsa da artış eğilimindedir. Özellikle akademik çalışmalarda son yıllarda hızlı bir artış görülmektedir. Bu konuda Şimşek'in (1997: 164) dönüştürücü liderlik tanımlamasının yapılan tanımlamalar arasında genel geçer bir niteliğe sahip olduğu düşünülebilir: "Dönüştürücü liderlerin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir. Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde kitleler yeni anlamlar bulurlar, yaşamlarını ve davranışları anlam kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur."

1.5.2. Dönüştürücü Liderlik Boyutları

Dönüştürücü lider özellikleri; Karizma, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama şeklinde dört grupta toplanmıştır (Luthans, 2005: 546). Ancak Bunun dışındaki dönüştürücü liderliğe ait önemli olduğu düşünülen, samimi ilişki kurabilme ve vizyon kazandırabilme özellikleri de bu dört gruba ek olarak incelenmiştir.

1.5.2.1. Karizma (İdealleştirilmiş etki)

Karizma eski Yunancada, "ilahi ilham yeteneği" ve lütfedilen bir yetenek" şeklinde ifade edilmiştir. Alman sosyolog Max Weber'e göre karizma, izleyicilerin liderlerinde gördüğü olağanüstü güçtür. Karizma, izleyicilerde bir çekim gücü yaratmaktadır. Weber'in özellikle vurguladığı nokta, karizmanın bir özellik değil bir atıf süreci olduğudur. Dolayısıyla karizma dönüştürücü liderliğin vazgeçilmez unsurlarından biridir. Çünkü dönüştürücü liderler, bir vizyon çerçevesinde topladıkları izleyicilerinden yüksek performans beklerler ve onların alışkanlıklarını bu doğrultuda dönüştürmeyi hedeflerler. Sonuç itibariyle, karizma sahibi dönüştürücü lider, yüksek düzeyde kendine güven, zorlayıcı bir vizyon ve amaç duygusuna sahip olmalı, bunu ifade edebilmeli ve izleyicilerine benimsetebilmelidir (Budak, 2004: 431-435).

1.5.2.2. İlham kaynağı olma (İlham Verme)

İlham kaynağı olma, öncelikle liderin izleyenlere yönelik olan, başarılı olmak için mücadeleye etmeyi anlamlı hale getiren davranışlarından kaynaklanır. Dönüştürücü liderler örgüt için etkileyici gelecekleri ve vizyonları yaratmaya insanları dahil eder ve açık bir şekilde izleyenlerin karşılaşmak istedikleri beklentiler üzerine iletişim kurarlar (Çobanoğlu, 2003: 15). Dolayısıyla takım ruhunu harekete geçirir sevk ve iyimserlik sergilerler. Bu kişiler çalışanların gelecekteki cazip vizyonla iliksi kurmalarını ve paylaşımlarını sağlar, takipçilerin paylaşılan vizyon ve amaçlara bağlılıklarını ispat etmeye ve vizyon doğrultusunda harekete geçmelerin destek olurlar (Gökkaya, 2003: 797).

Uygulamada, liderler kendi çıkarlarından çok daha fazlasını başarmak için grup üyelerinin çabalarını odaklamak amacıyla, sembolleri ve duygusal çağrılarını kullanır. Lider, izleyenler için bir moral kaynağı oluşturur. Sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu oluşturur. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum gösterir. Lider, astların amacına ulaşacağına tam bir güven içindedir. Liderin tutum ve davranışları, astlar için içten bir güdülenme sağlar (Çobanoğlu, 2003: 15).

Dönüştürücü lider, istekle paylaşılan bir örgüt yapısı oluşturur. Çalışanların, mutlaka başaracaklarını gösteren, düşsel bir gelecek resmi çizer. Daha sonra örgütsel amaçlara ulaşmak için, çalışanları olumlu yönde güdüler (Dessler, 2004: 264).

1.5.2.3 Entelektüel Uyarım (Entelektüel Yaklaşım)

Liderin bu özelliği, hem onu hem de izleyen kişilerin mevcut değerleri ve varsayımları sorgulamalarına ve yenilerini araştırmalarına yol açar. Lider, sorunlara yeni bir bakış açısı ile bakmaları ve yeni çözümler bulmaları için teşvik ederek, izleyenlerini ya da çalışanları daha önce kendilerinin mümkün gördükleri sınırın ötesinde performans göstermeye zorlar. Bir başka ifade ile lider, izleyenlerine öğrenme fırsatları, oluşturarak sorunlarına kendilerinin çözüm bulmalarını sağlamaya ve bu şekilde onları bir lider haline getirmeye çabalar (İşcan, 2002: 97–98).

Bu tip liderler, izleyenler örgütsel konularla ilgili yenilikçi yöntemleri geliştirirken ve yeni yaklaşımları denerken onları destekler. Astlar, negatif düşünce ve inançları reddetmeyi öğrenir ve olumlu düşünür (Çobanoğlu, 2003: 16). Dönüştürücü lider zekâyâ önem verir ve rasyonel davranır. Çalışanların problemlerini çözebilmeleri için üretken yollar kullanmalarını kolaylaştırır ve destek verir (Dessler, 2004: 264).

1.5.2.4. Bireysel Destek (Kendine Olan Güven)

Dönüştürücü liderler izleyenlerin ruhsal sıkıntılarını asmaları için izleyenlerine cesaret verirler. İzleyenlere grubun üyesi olarak değil, birey olarak davranır, kaygılarını dinler ve ilgi gösterirler (Dessler, 2004: 265).

Bu boyuttaki dönüştürücü liderler işgörenlerinin başarılarına ve gelişimsel ihtiyaçlarına öncelikle önem veren ve örgüte olan katkılarını takdir eden liderlerdir.

Her çalışanıyla birebir ilişki kurup onların gereksinimlerini ortaya koymasını ve çözmeye çalışması, çalışanların lidere olan güvenini artırırken, potansiyellerinin de ortaya konmasını sağlar. Böylece organizasyonda daha büyük bir sinerji yaratılması mümkün olabilir (Gökkaya, 2003: 797). Dönüştürücü liderler, aynı zamanda işgörenlerin ihtiyaç düzeylerini yükseltirler. Ayrıca onların kapasitelerini fırsatlarla kuvvetlendirmelerini sağlarlar (Kırby ve Paradise, 1992: 304).

Dönüştürücü liderlik, kökleşmiş sorunlara getirdiği çözüm önerileri ve yeni yapılar oluşturması nedeniyle; örgütler için büyük bir öneme sahiptir (Banerji ve Krishan, 2000: 405). Dönüştürücü liderler, işgöreni yönlendirirler ve performanslarını üst düzeye çıkarmak için taraftarlarını motive ederler. Onlar, resmi yetkisiyle değil de kişisel nitelikleriyle yönetmek isterler. Dönüştürücü liderler işlemci liderlerin maddi değerlerle ödüllendirme anlayış ve uygulamalarının aksine, çalışanlarını moral, değerler ve yüksek idealler asılayarak motive ederler. Bu sebeple örgütsel misyon, vizyon, kültür gibi moral değerler dönüştürücü liderlik sürecinde hayati önem taşımaktadırlar (Hıncın ve Tracey, 1999: 105).

Dönüştürücü liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma vb.) kapsayan bir liderlik tarzıdır. Dönüştürücü ya da değişimci (transformasyonel) liderler, kendilerine bağımlı astlar

yaratmak değil, bağımsız, eleştirisel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar. Özetle transformasyonel liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler.

1.5.2.5. Vizyon Kazandırabilme (Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma)

Vizyon, örgüte ilişkin, düşlenen bir geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme, riske girebilme ve var olması gerekeni yalın bir gerçeklikle dengeleyebilmedir. Bu özelliği örgüte kazandırabilmek için geleceği düşlemek ve tasarlamak gerekir. Bunu yapabilmek ise ancak bu kavramı kazanmış liderlerin varlığına bağlıdır. Vizyon kavramının en önemli öğeleri düşleme, tasarlama, geliştirme, algılama, yaratma, değerler, inançlar, bağlılıktır.

Vizyon sahibi insanların realite ile sınırlı kalmayan geniş bir hayal güçleri vardır. Vizyon sahibi liderler ise, örgütlerin geleceğini tasarlayabilen ve örgütlerine bunu kazandırabilenlerdir. Belli bir vizyonu benimsemiş liderler düşünsel, duygusal ve sezgisel özelliklerini var olandan farklı bir gelecek yaratmak için kullanırlar. Düşlerle gerçekleri dengeleyebilir ve kurgulayabilirler.

Vizyon sahibi liderler; kendilerinin, örgütlerinin var olan koşullarını ve olanaklarını yalın bir gerçeklikle değerlendirirler. Bu değerlendirmelerini ise tasarladıkları geleceğe ulaşmada dayanak olarak kullanırlar. Bilinen koşullar sıçrama noktaları olurken, düşlerini gerçekleştirebilir ve bunları hedefler haline dönüştürebilirler.

Vizyon kazandırabilme kabiliyetine sahip olan liderlere bakıldığında; örgütlerinde insan başarı ve davranışlarının yaşam için değerini gören, var olan beğeni yargılarının ötesinde bunlara değer biçen, bu değerlerle insanları yeni başarılarla güdüleyen kişiler oldukları gözlemlenir. Bu liderler değerlerle örgütlerini farklılaştıran ve insan varlığını sürdürmenin geleceği hazırlamanın ön koşulu olduğunu düşünen kişilerdir.

Liderin özgün fikir ve değerleri, kurguları, düşleri; paylaşılmadığı ve bütünlenmediği sürece yalnızca düşüncelerde kalır ve bu da istenen şey değildir. Vizyon aynı zamanda riske girmek ve riski yönetmektir. Geleceği düşlemek, düşlerle gerçekleri dengelemek, değerlerle farklılaştırmak ve tüm bunları başarabilmek için ancak riske girip ve girdiği

riskin getireceği sorumlulukları üstlenebilen ve yönetebilen kişiler liderliğin bu kavramını kazanan ve örgütüne de kazandıran liderlerdir (Yiğit, 2002: 18).

Bütün etkin liderlerin temel özelliği vizyon sahibi olmalarıdır. Bu vizyon sayesinde liderlerin, hangi yöne gitmeleri gerektiğini ve bu yolda yönettikleri kimselerin ne gibi roller oynadıklarını anlamaları mümkün olur. Dünyamız gittikçe küçülürken ve bilgi dünyayı bir anda sararken, liderlerin kendi görüş dünyalarına bir biçim vermeleri ve bu biçimleri sürekli değiştirmeleri gereklidir. Onların düşünceleri ve uygulamalarını, kendi dünya görüşleri tayin eder. Mümkün olabildiğince geniş düşünebilmeleri ve düşüncelerini güncelleştirmeleri esastır. Değişim hızı ve bilgiye ulaşılabilirlik sebebiyle, yeni bir dünya görüşü oluşturup, onu sürekli yenilemek liderlerin sıradan bireylerden farklı olarak göze aldıkları ve istekle gerçekleştirdikleri bir özellik olmalıdır (Özdemir, 2000: 38).

1.5.2.6. Samimi İlişkiler Kurabilme

İyi bir lider gerek örgütü oluşturan bireylerle, gerekse üst yönetimle, müşterilerle, kısaca örgüt içerisindeki bütün bireylerle iyi ilişkiler içinde bulunabilmelidir. Bu özellikleri ile anlaşma ve çeşitli karar konularında olumlu rol oynarlar. Özellikle ekip çalışması gerektiren işlerde örgütü yöneltmede onlarla iyi ilişkiler içinde olması yapıcı bir unsurdur. Böylece bireyler lideri daha etkin izleyerek örgüt kültür ve amaçlarını daha çok benimserler.

Örgüt içerisinde samimi ilişkiler kurabilen bir lider yeterli yönetsel deneyime sahipse personelin kendilerini gerçekleştirme ihtiyacını bilecektir. Bunu bilen bir lider Örgüt bağlılığını geliştirecek ve işletmenin daha başarılı hale gelmesini sağlayacaktır. Lider örgüt canlılığını sağlamak için bireylere karşı ilgili ve duyarlı olmalı, onlara önem verdiğini hissettirmeli ve bunu yaparken de istekli olabilmelidir. Böyle bir konuda rol yaparsa bireylerin kendisine olan güvenini zedeler. Ayrıca onlarla ilgilenirken bir denge kurması da gerekir. Yani, yetki ve sorumluluklarını da unutmamalıdır. Onlara eşit, dürüst davranmalı, liderliğini ve otoritesini kullanarak iyi ilişkiler içine girebilmelidir.

Lider örgüt bireyelerine ilişkin davranışlarında yakın, samimi bir ilgi içinde olursa etkin bir işbirliği ruhu yaratacaktır. Kısaca, bir liderin başarısında samimi iletişimin çok büyük önemi vardır. Bu nedenle iyi bir liderin; bu konunun bilincinde olması, diğer

insanlarla iyi ilişkiler kurabilen, onları yorumlayabilen, isteklerini algılayabilen bir birey olarak, örgütü ve örgütsel işbirliği ruhunu yaratması gerekir (Özdemir, 2000: 42).

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, ilk kez Dennis Organ ve arkadaşları tarafından 1983 yılında kullanılmıştır. Organ Örgütsel vatandaşlığı örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tür davranışlar görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlardır (Podsakoff ve diğ. 2000: 513-563).

Örgütsel vatandaşlık davranışları genellikle önemsiz görünen davranışlardır, fakat bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştirir. Literatürde Örgütsel vatandaşlık, prososyal davranış ve fazladan rol davranışı terimleri birbirleri yerine kullanılabilir (Özen, 2000: 359-372). Organ, bu tür davranışların örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırdığını, öngörülemeyen durumlarda çalışmak için gereken esnekliği ve çalışanların karşılıklı bağımlılıkları sonucu ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmeyi sağladığını belirtmiştir (Tang. ve İbrahim, 1998: 529-551). Son on yılda Örgütsel vatandaşlık davranışı ve benzer davranışlara, araştırmacılarca yoğun ilgi gösterilmiş ve bu ilgi, Örgütsel Davranıştan İnsan Kaynakları Yönetimi, Pazarlama, Hastane ve Sağlık Hizmetleri İdaresi, Toplum Psikolojisi, Stratejik Yönetim, Uluslar arası İşletmecilik, Ekonomi, İş Hukuku ve Askeri Psikoloji gibi çok sayıda farklı alan ve disiplinlere doğru genişlemiştir. Teoride hızlı gelişme olmasına ve araştırmalar şüphesiz Örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda uğraşanları memnun edici olmasına rağmen, bu hızlı gelişme bazı sorunları da beraberinde getirmiştir.

Bu sorunlardan birincisi, literatürdeki mevcut çalışmaların örgütsel vatandaşlığının kendisini dikkatlice tanımlamak yerine, daha çok Örgütsel vatandaşlık davranışı ve ilişkili olduğu düşünülen diğer kavramlar arasındaki ilişkileri anlamaya alışmasıdır. Karşılaşılan ikinci sorun ise, çok sayıdaki araştırmada bu kavramların bazıları arasındaki benzerlik ve farklılıklara yeterince dikkat edilmemesidir.

Diğer yandan aynı fikir veya kavrama literatürde farklı araştırmacılar tarafından farklı isimler de verilmektedir. Bu uygulamanın yol açtığı sorun ise, araştırma literatüründeki gelişmeleri bir bütün olarak görmeyi zorlaştırmasıdır. Bir başka sorun ise Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili hızla çoğalan araştırmaların İnsan Kaynakları Yönetimi,

Uluslararası İşletmecilik, Stratejik Yönetim gibi alanlara kayması sonucu literatürdeki gelişmelerin takip edilmesinin zorlaşmasıdır. Askeri Psikoloji, Ekonomi gibi başka disiplinlere doğru genişleme sürdükçe, Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teorik ve ampirik gelişmelerden haberdar olmak ve bu konuda literatürü bütünleştirme çabaları da gittikçe daha zor bir hal alacaktır (Podsakoff ve diğ. 1993: 513).

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Kavramlar

Literatürde tutuma ilişkin faktörler olarak geçen ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının şimdiye kadar tespit edilmiş en önemli dört temel kavramı:

1. İş tatmini
2. Örgütsel bağlılık
3. Örgütsel Adalet
4. Lider desteğidir.

Bu araştırmanın önemli bir ayağını oluşturduğu için bu değişkenler ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutları arasındaki ilişkiler aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

2.1.1. İş Tatmini

Tatmin kavramı; “Kişinin çevresinden, kendisinden, yöneticisinden, çalışma grubundan ve bulunduğu organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı bir duygu” (Cribbin,1972: 155) olarak tanımlanmaktadır.

Genel anlamda açıklamak gerekirse kişinin çevresi ile girdiği etkileşimden ve ilişkiden elde ettiği sonuç duygusu olarak da tanımlanabilir. Bireyi harekete geçiren bir faktör olan bu içgüdü hayatın her alanında kendini hissettirmektedir. Gerek sosyal hayatta gerekse iş yaşamında bireyi başarıya iten en önemli güç kuşkusuz ki hissetmiş olduğu bu duygudur. Sosyal hayatta bu hissiyat genelde beşeri ilişkilerde ortaya çıkarken, iş yaşamında bireyin kendisini ve bağlı bulunduğu iş ortamı ve ilişkilerini olumlu ya da olumsuz birçok sonuca taşımaktadır.

İş tatmini kavramı ise; “Çalışanların yaptıkları işler hakkındaki duyguları, işleri hakkındaki olumlu hislerinin derecesidir” (Schermerhorn, ve diğ. 1994: 144) ya da bir başka tanımla; “İşin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığıdır” (Eren, 2006: 123).

Hackman ve Oldham iş tatminini; “bireylerin yaptıkları işinden duyduğu mutluluk” veya aldığı hizmetlerden duyduğu memnuniyet olarak tanımlarken, Vroom ise; “kişinin isini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan, hoşça giden veya olumlu duygusal durumdur” şeklinde tanımlamaktadır (Ardıç, 2001: 2).

Yukarıdaki farklı birçok tanımdan da anlaşılacağı üzere iş tatmini; bireyin iş yaşamında çalışma ortamına, işine, iş arkadaşlarına, işverenine ve aldığı hizmetlere karşılık olarak gösterdiği olumlu tepkiler şeklinde ifade edilebilir.

İş tatmini çoğu kez “işgören tutumu” kavramıyla aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu iki kavram her ne kadar birbirinin yerine kullanılabilir olsa da anlamları aynı değildir. Tutum, “bireyin kişi veya olgu karşısındaki davranışının özetidir” ve bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. İş tatmini ise “bireyin işine karşı genel ve olumlu tutumunu ifade etmektedir (Erdoğan, 1997: 364-365). Bu anlamda iş tatmini çok sayıda tutumun sonucudur, yani tutumu kapsamakla birlikte daha geniş anlamı olduğu söylenebilir. Tutumlar genellikle kalıcı olmakla birlikte, ayrıcalıklı bir tutum olan iş tatmini oldukça dinamik bir kavramdır ve oluşumu için geçen süreden çok daha kısa bir süre içinde değişiklik gösterebilir. Bu nedenle elde edildikten sonra dikkatle izlenmeli ve korunmalıdır, zira elde edilmesi oldukça zordur. Buna karşın takip edilmediğinde kolaylıkla kaybedilebilir (Ordun, 2002: 48-49).

Kişinin iş yaşamında elde etmeye çalıştığı bu içgüdü önemli ölçüde ihtiyaç duyduğu bir duygudur. Bireyin ihtiyaç duyduğu bu içgüdüğü doğru algılamak ve bu ihtiyaca göre cevaplar vermek günümüzün iş dünyasında kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. Bunun en önemli ve başlıca sebebi ise tatminsizliğin yarattığı sonuçların iş yaşamındaki olumsuz etkileridir. İş yaşamından çeşitli nedenlerle ve yeterli derece tatmin olmayan bir çalışandan daha üstün başarılar ve verim beklemek yanlış olacaktır. Tatminsizlik duygusu beklentilerle ve onların gerçekleşme durumları ile ilişkili olup bu ilişkideki uyumsuzluk, kişinin iş yaşamına ve ortamına uyumunda ciddi sıkıntılar yaşanmasına sebep olmaktadır. Tatminsizlik olarak belirtilen bu itici güç, kişinin işine ve iş ortamına uyum sağlamasını iki yönde etkileyebilir. Bunlardan birincisi kişinin pasifleşerek beklentileriyle kendisine olan saygısını aşağıya çekmesi, İkincisi ise aktifleşme yoluyla beklentilerini ve kendisine olan saygısını arttırarak uyum sağlamasıdır (Sayyan, 1990: 49).

Farmer ve Richman bu kişisel kavramda özellikle bireysel ihtiyaçlar, beceriler, umutlar, başarı, kendi bilincine varma, kendine saygı ve kişinin genel düşünce düzeyinin etkili olduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede kendine güvenen, benlik duygusu gelişen ve kendini gerçekleştirme düzeyi yüksek olan kişilerin tatmin olmaya daha fazla yatkın oldukları bulunmuştur. İşe yönelik şartlarda ise işin niteliği, ücret, yükselme fırsatları, kabul görme, denetim, birlikte çalışılan kişiler, örgüt ve yönetim etkili görülmektedir. Bu bağlamda bir bütün olarak iş tatmini, çalışanın işini ve iş çevresini örneğin; üstlerinin yönetim stili, politikaları, işyerindeki arkadaşlık ilişkileri, işinden elde ettiği ekonomik getirileri vb. ne şekilde algıladığıyla ilgilidir. Dolayısıyla da temelde ücret ve ücretin dağıtılma şekli, iş ve işin ilginçlik düzeyi, işin öğrenme fırsatı sağlama derecesi, işteki terfi imkânları, yöneticinin işgörene karşı tutumu, işyerindeki arkadaşlık ilişkileri gibi faktörler tarafından etkilenmektedir (Gibson ve diğ., 1997: 106).

İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilişkisi en çok araştırılan kavramlardandır. Birçok araştırmacı tarafından Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Farklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutlarını kapsayarak süreklilik gösteren söz konusu ilişki için çok sayıda teorik açıklama ileri sürülmüştür. Bu teorilerin çoğunun özünü “karşılıklılık normu” oluşturur. İşinden memnun olan bir çalışan, ona bu memnuniyeti sağlayanlara karşı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileyecektir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yönü konusunda kesin bir anlaşma sağlanamasa da, çoğu araştırma, iş tatmininin Örgütsel Vatandaşlık davranışını tahmin etmekte olduğunu göstermektedir (Netemeyer ve Boles,1997: 85-99). Organ, iş memnuniyetinin, çalışanların gönüllü davranışları ile ilişkisinin iş performanslarına göre daha fazla olacağını; bunun sebebinin iş performansının daha büyük olasılıkla beceri, kaynaklar ve iş tasarımı gibi tutumla ilişkili olmayan faktörlerle kısıtlanması olduğunu iddia etmiştir (Organ ve Lingl, 1995:339). Eğer bu iddia doğruysa, tutuma ilişkin faktörleri izleyen, sürekliliğini sağlayan ve iyileştiren İnsan Kaynakları Yönetimi programlarının önemi daha da artacaktır (Organ ve Ryan, 1995: 779).

Ayrıca iş tatmini ile özgecilik arasında da önemli bir ilişki olduğu, ancak genel uyum boyutuyla benzer bir ilişki bulunmadığı da araştırmalarda ortaya çıkmaktadır (Schappe,

1998). Bununla beraber İş tatmininin nezaket, sportmenlik ve daha az ölçüde sivil erdemle ilişkisine de rastlanmıştır (Organ ve Ryan, 1995: 801). Otoriter veya otoriter olmayan bir yöneticinin astının da yöneticisiyle aynı yapıda olması, astın iş tatminini en üst seviyeye çıkarmaktadır (Finkelstein ve diğ., 2000: 435).

2.1.2. Örgütsel Bağlılık

Farklı birçok araştırmacı tarafından değişik yorumlar getirilen “örgütsel bağlılık” kavramı 1960’lı yıllarda iş görenlerin maddi nedenlerle örgüte duydukları bağlılık olarak görülürken, 1970’e gelindiğinde kavramın insanı ilgilendiren noktaları ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu süreç içerisinde kavramın farklı birçok disiplinden gelen bilim adamlarınca kendi bakış açıları doğrultusunda farklı yorumlar aldığı fark edilmiştir (Güçlü, 2006: 9).

Zaman ilerledikçe kavramın şimdiki halini, Becker’in yan bahisler (sidebet) kuramı ile aldığı varsayılmıştır (Gül, 2002: 39). Becker’e göre yan bahisler, bireyin örgüte yaptığı yatırımların birikimi olup örgütten ayrılma durumunda kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusuyla duyduğu bağlılıktır (Cohen, 2007: 336).

Modway ise örgütsel bağlılığı üç ana boyutta ele alarak;

- Organizasyonun amaç ve hedeflerini kabul etme ve bunlara güçlü bir inanç
- Örgüt adına büyük çaba gösterme istekliliği
- Örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü istek duyma olarak tanımlamıştır (Mowday ve diğ., 1979: 228).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın; psikolojik bir boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir ve bu psikolojik boyutun, işgörenin örgütle ilişkisine paralel olarak şekil aldığını belirtmişlerdir. Bu şekillenmenin sonunda da bireyin örgütte kalması yönünde kararına neden olduğu görüşünü savunmuşlardır (Allen ve Meyer, 1996: 225).

Aslında tüm tanımlara bakıldığında örgütsel bağlılığın temeli insan psikolojisine dayandırılmaktadır. Örgütlerde yer alan bireyler var oldukları sosyal sistemde sürekli birbirleri ile etkileşim içindedirler. Bireysel olarak edindikleri bilgi beceri başarı vb. birçok niteliklerini örgüt içerisinde hem kendilerine hem de diğer örgüt üyelerine

gösterebilmektedirler. Dolayısıyla bağlılık kaçınılmaz olarak ortaya çıkar. Bağlılık aynı zamanda üyelik kavramına ilişkin de bazı hususlar içerir. Kişinin o anki pozisyonunu yansıtır, başarı derecesini, güdüsünü, girdi ve çıktılarının hangi yönlerde olabileceğini gösterir.

Var olan bütün örgütler örgüt üyelerinin bağlılığını artırmak ister. Bunu kanıtlayan birçok araştırma örgüt bağlılığı yüksek olan çalışanların görevlerini yerine getirmede daha çok çaba harcadığı, örgütte daha uzun süre kaldıkları, olumlu ilişkiler kurduklarını ortaya çıkarmıştır (Erol, 1998: 63). Dolayısıyla bağlılığı yüksek olan bir işgörenin örgütünde verimlilik artışı ve devamlılığı sağladığı aşikârdır.

Ancak bununla beraber işgörenler, örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi veya korkusu olmadan da, örgüte duyduğu bağlılık sayesinde Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilir. Üniversite çalışanları ve öğrencileri üzerinde yapılan iki ayrı çalışma, örgüte duyulan bağlılığın “genel uyum” davranışlarının önemli bir tahminleyicisi olduğunu göstermiştir (Schappe, 1998: 279). Organ ve Ryan (1995) ise bağlılığın özgecilik ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Örgütsel bağlılık konusunda üç farklı yaklaşımdan söz etmek mümkündür. Bunlar;

1. Tutumsal bağlılık
2. Davranışsal bağlılık
3. Çoklu bağlılık

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan tüm tanımlar bağlılığın ya davranışsal ya da tutumsal temele dayandığını öne sürmektedirler (Gözen, 2007: 44). Bir kısım araştırmacı ise üçüncü yaklaşım olan çoklu bağlılık yaklaşımına da yer vermişlerdir (Gül, 2002: 40).

Davranışsal bağlılık genel olarak sosyal psikologlar tarafından kullanılmıştır ve örgütten daha çok bireye odaklanan bir yaklaşımdır. Araştırmacılara göre kişi geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlanır ve herhangi bir davranışı zaman içinde tekrarlayarak bağlılık geliştirir. Daha sonra bu davranışı zamanla haklı gösteren tutumlar geliştirip bu davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır (Çöl, 2004: 2).

Tutumsal bağıllık ise örgütsel davranışçılar tarafından kullanılan yaklaşım tarzıdır ve (Mowday ve diğ., 1982: 228) iş görenlerin örgütleriyle olan ilişkilerini esas almaktadır (Bayram, 2005: 125-139). Tutumsal bağıllık “bireyin kurumun değer yargıları ve amaçlarıyla özdeşleşme isteği, bu amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak için örgüt üyeliğini devam ettirme isteği” olarak tanımlanabilir (Samadov, 2006: 72). Bir başka ifade ile tutumsal bağıllık bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılım gücüdür.

Çoklu bağıllık yaklaşımı ise Reichers’in tutumsal bağıllığı biraz daha genişlemesiyle ortaya çıkmıştır (Gül, 2002: 40). Reichers ‘Kişilerin bağıllık duydukları şey nedir?’ sorununun tek başına örgütsel amaçlar ve değerler karşılığıyla cevaplanamayacağını” belirtmiş ve bunun için öncelikle belirli grupların tanımlanarak bu grupların çoklu bağıllık odakları olarak kullanılması gerektiğini söylemiştir. Önceki örgütsel bağıllık sınıflandırmalarında genel olarak bağıllığı örgütün bütününe duyulduğu savunulurken, çoklu bağıllıkta örgüt içindeki farklı öğelere farklı derecelerde bağıllık duyulduğu kabul edilmektedir (Balay, 2000: 38).

2.1.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı, çalışanların kendi çıktıklarına ilişkin bireysel değerlendirme derecelerini, adaletin örgüt içerisinde paylaşılmasını ve karar vericilerin çıktıklarının paylaşılmasında doğru süreçleri izlemesini içeren bir kavramdır.

Örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Çalışanların, görev dağılımı, mesaiye uyulması, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin, yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri ifa eden iki çalışana farklı ücretin verilmesi, özellikle düşük ücret alan çalışanın kurumda örgütsel adaletin zayıf olduğunu düşünmesine yol açacak, bu da o kişinin örgütsel bağıllığını olumsuz yönde etkileyecektir (İnce ve Gül, 2005: 76-77).

Çalışanların örgütteki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamalarının, öncelikle yöneticilere duyulan güveni, sonrasında da örgüte olan bağıllığı etkilemesi olasıdır. Yönetim tarafından uygulanan politikaların adil olduğuna duyulan inanç, çalışanların kendilerine değer verildiğini, saygı gösterildiğini düşünmelerine, bunun sonucunda da örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda daha fazla ve daha içten çaba sarf etmelerine

yol açacaktır. Diğer taraftan, farklı muameleye maruz bırakılma duygusunun ise örgüte bağlılığı azaltacağına kuşku yoktur.

Örgütsel adalet ile ilgili olarak en ön plana çıkan durum, örgütte kararların verilmesinde etkili olan süreçlerin ne kadar adil olduğuna ilişkin çalışanların algılamasıdır. Süreç ve düzenlemelerin özelliklerini inceleyen “yapısal boyut” ve bunların uygulanmasında çalışana nasıl davranıldığı ile ilgili “kişilerarası boyut” olmak üzere ikiye ayrılan örgütsel adalet algılaması, bazen bir bütün olarak, bazen de iki bölüm halinde incelenmiştir. Farklı araştırmalar birbiriyle çelişen bazı sonuçlar gösterse de, Organ 1993 yılındaki bir çalışmada, bir bütün olarak bu kavramın Örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket, sportmenlik ve vicdanlılık boyutlarını tahmin etmede önemli bir faktör olduğunu tespit etmiştir (Schappe, 1998: 77).

Örgütlerde kaynakların adil dağıtılmaması, kamu kesiminde özel sektöre göre daha yıkıcı etkiye sebep olur. Performanslarının karşılığını alamayan kamu çalışanları ayrılmak yerine memnun olmayan ihmalkâr kimseler haline gelirler. İş yerinde ihmalkâr olmanın bir yönü de, Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi gönüllü davranışlarla ilgilenme güdüsünün azalmasıdır (Vıgoda, 2000: 185).

Örgütsel adalet ile ilgili bir tespit de Örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaş arasındaki ilişkiye değinmektedir. Genç çalışanlarda özgecilik davranışı ve örgütsel adalet ilişkisi yaşlılara göre daha belirgindir (Wagner ve Rush, 2000: 379).

2.1.4. Lider Desteği

Yöneticilerin astlarına değer vermesini, onların önerilerini almasını, astların iyiliğini düşünmesini ve onlara adil davranmasını ifade etmektedir (Schappe, 1998: 278). Yöneticilerin çalışanlarla düzenli olarak bilgi alış verişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, inisiyatif kullanımını teşvik etmeleri gibi tutumları çalışanların onlara güven duymalarını kolaylaştıracaktır. Butler (1991)'e göre gerektiğinde çalışanların yanında olabilme, görevinde yeterlilik ve tutarlılık gösterme, verdiği sözleri yerine getirme, tarafsız, adil ve dürüst olma, açıklık gibi özellikler çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini arttırmaktadır. Çalışanların vatandaşlık davranışları gösterme eğilimleri yöneticilerine karşı oluşan bu güvene karşılık vermek istemeleriyle ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerinin sadakatine, örgütteki çalışmalarının samimi bir

şekilde değerlendirileceğine ve takdir edileceğine inanan çalışanlar örgüt içindeki önemsiz sorunları büyütmezler (sportmenlik davranışı) veya geçerli mazeretleri olsa bile çalışmalarını sürdürürler (vicdanlılık davranışı) (Özen, 2000: 86-87).

Ayrıca araştırmalar bu değişkenin özgecilik ile de ilişkili olduğunu göstermektedir (Organ ve Ryan, 1995: 775).

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgüt vatandaşlık davranışının boyutları ile ilgili bir uzlaşma literatürde olmasa da, yaklaşık 30 farklı Örgütsel vatandaşlık davranışı belirlenmiştir. Bunlar da temelde 7 başlık altında ele alınabilir.

1. Yardım etme davranışı (özgecilik-nezaket)
2. Sportmenlik davranışı
3. Örgütsel sadakat davranışı
4. Örgütsel uyum davranışı
5. Bireysel inisiyatif davranışı (vicdanlılık)
6. Sivil erdem davranışı
7. Kişisel gelişim davranışı

2.2.1. Yardım Etme Davranışı (Özgecilik-Nezaket)

Kavramsal olarak, yardım etme davranışı, diğer kişilere iş ile ilgili problemlerde gönüllü olarak yardım etme veya problemlerin ortaya çıkmasını önleme çabalarını ifade etmektedir. İki bölümde ele alınabilecek bu tür davranışın ilk kısmı olan özgecilik, bir örgütte çalışanların sorunlar karşısında doğrudan ve kasıtlı olarak belirli bir kimseye yardım etmesini (Ağır iş yükü olan iş arkadaşına yardımcı olmak gibi) ifade etmektedir (Becker ve Randall, 1994: 160-168). Söz konusu yardımın nedeni ile ilgili örgütle bir görev olmalı ve davranış diğer Örgütsel vatandaşlık davranışı türlerindeki gibi gönüllü olmalıdır (Mackenzie, ve Podsakoff, 1993: 70-81). Tanımın ikinci bölümü ise, iş arkadaşlarının olası problemlerinin doğmasını engellemek için önlemler alarak diğerlerine yardım etmeyi içeren Organ'ın "nezaket" kavramını ifade etmektedir (Podsakoff ve diğr., 1993:513). Bir başka deyişle nezaket, bir çalışanın diğer çalışanların problemlerini önceden saptayarak çözümü için önerilerde bulunmak ve

çalışanın haklarına saygı göstererek problemlerin ortaya çıkmasına engel olmaktadır (Organ, 1995 339-340).

Bu bağlamda, nezaket duygusal açıdan istikrarlılığı koruyarak çatışmaları önler. Görevler konusunda önceden iletişimi sağlayarak bağımsız çalışılacak işlerin programlanmasını ve işlerin yürümesini kolaylaştırır.

2.2.2. Sportmenlik Davranışı

Organ sportmenliği, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara müsamaha gösterilmesindeki isteklilik olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte, bu tanım sportmenlik kavramının kelime anlamından daha dar bir anlamı kastetmektedir. Örneğin, sportmen kişi, yalnızca diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikâyet etmeyen değil, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruyan, diğer kişiler kendi düşüncesinde değilse kızmayan, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakarlık yapabilen ve diğerlerinin düşüncelerine de saygı duyan kişidir. Hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanmaktadır. Sportmen kişi bunlara memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütmez (Deluga, 1998: 189-217).

Organizasyonlar ne kadar ustaca ve iyi niyetle yönetilirse yönetilsin, umulmadık gerginliklerin ve sorunların yaşanması kaçınılmazdır ve bu sorunlar giderek daha da artabilir. Oluşan gergin ortamdan etkilenen kişiler de şikayet etme hakkını kendilerinde görebilirler. İşte bu haklılığa rağmen, ortaya çıkan sorunları büyütmeyen ve yapıcı tavırlarıyla çözümüne katkı sağlamaya çalışan, işteki durumunun olumsuz yönlerini değil olumlu yönlerini vurgulayan ve kinci konuşmalardan uzak duran işgörenleri, sportmenlik boyutunda yer alan davranışlar sergileyen çalışanlar olarak tanımlamak mümkündür.

2.2.3. Örgütsel sadakat

Yabancılara karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma, koruma ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalma anlamına gelmektedir.

2.2.4. Örgütsel Uyum

Çalışanın, kimse izlemese de örgütün kural, düzenleme ve prosedürlerine uymasını ve onları içselleştirmesini içermektedir. Bu davranışın bir vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmesinin sebebi herkesin firma kurallarına, süreçlerine her zaman uyması beklense de çoğu çalışanın bunu yapmamasıdır.

2.2.5. Bireysel İnisiyatif (Vicdanlılık)

Örgütsel vatandaşlığın bu türünün “fazladan rol” davranışı olarak kabul edilmesi için çalışanın görevi gereği yapması beklenen davranışlarında, genel beklentinin veya asgari zorunluluğun çok üstüne çıkması gerekir. Böylesi davranışlara örnek olarak, kişinin görevini daha iyi yapması veya örgütün performansını artırmak amaçlı gönüllü, yaratıcı ve yenilikçi eylemleriyle çalışanın işini daha istekli ve azimle yapmasıyla, fazladan sorumluluk almaya istekli olması; buna ek olarak diğerlerini de bu yönde teşvik etmesi verilebilir. Bütün bu davranışlar çalışanın, işin gereklerinin üstüne ve ötesine geçmesi ortak fikrini taşımaktadır. Organ(1988), “vicdanlılık” olarak adlandırdığı bu tür davranışın, tanımlanmış rolden ayırması en zor olan Örgütsel vatandaşlık davranışı türü olduğunu belirtmiştir. Bunun sebebi fazladan rol olarak sayılmasını sağlayan şeyin, türsel farklılık değil, gösterilen davranışın aşırılık derecesi olmasıdır. Bazı araştırmacıların bu boyutu araştırmalarına dahil etmemelerinin sebebi de belirlenmesindeki bu zorluktur (Podsakoff ve diğ., 1993:517). Hem genel uyum, hem de bireysel inisiyatifin kavramsal içeriği Organ’ın vicdanlılık boyutu ile büyük ölçüde ifade edilebilir.

2.2.6. Sivil Erdem

Sivil erdem boyutu ise çalışanların örgüt vatandaşı olmasından kaynaklanan sorumluluklarıyla ilgili olarak türetilmiştir. Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak, organizasyonla ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak gibi davranışlar örgütsel erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlara girmektedir (Özen, 2000: 30).

2.2.7. Kişisel Gelişim

Son boyut olan kişisel gelişim, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilmek için gösterdikleri gönüllü davranışları içerir. İleri düzey kursları araştırıp bunlardan yararlanmak, bireysel çalışma alanındaki son gelişmeleri izlemek, örgüte katkı sağlamak için yeni beceriler kazanmak bu boyuta verilebilecek örnek davranışlardandır. Kişisel gelişim literatürde ampirik olarak teyit edilmese de, teorik olarak diğer boyutlardan farklı görülmekte ve örgütsel etkinliğe daha farklı yollardan katkı sağladığı sanılmaktadır (Podsakoff ve diğ., 1993:518).

Örgütsel vatandaşlık davranışı alanında yapılan araştırmalara bakıldığında, çoğu araştırmacının Organ'ın beş boyutlu (özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem) ölçeğini, bazen de kısmi değişikliklerle kullandıkları gözlenmektedir.

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULARI

Bu bölümde, araştırmanın modeli ve hipotezler, evren-örneklem, veri toplama teknikleri, veri toplama aracı ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel çözümleme teknikleri sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Literatür taraması sonunda elde edilen bilgiler ışığında kurulan araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve dönüştürücü liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada araştırmanın hipotezleri ise şunlardır:

H_1 : Dönüştürücü liderlik boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1a} : Karizma boyutunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1b} : Kendine olan güven boyutunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1c} : İlham verme boyutunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1d} : Entelektüel yaklaşım boyutunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1e} : Vizyon kazandırabilme boyutunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1f} : Samimi ilişkiler kurabilme boyutunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_2 : Dönüştürücü liderlik boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranış arasındaki ilişkide cinsiyet açısından anlamlı bir fark vardır.

H_{2_a} : Dönüştürücü liderliğin algılayışında cinsiyet açısından anlamlı bir fark vardır.

H_{2_b} : Örgütsel Vatandaşlık Davranışının sergilenmesinde cinsiyet açısından anlamlı bir fark vardır.

H_3 : Dönüştürücü liderlik boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide çalışma yılı açısından anlamlı bir fark vardır.

H_{3_a} : Dönüştürücü liderliğin algılanışında çalışma yılı açısından anlamlı bir fark vardır.

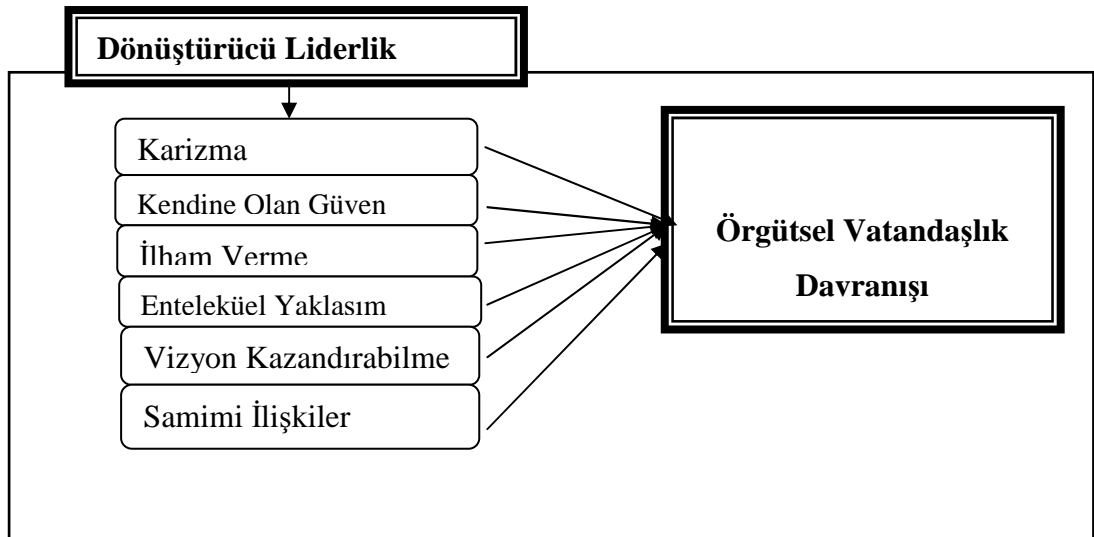
H_{3_b} : Örgütsel Vatandaşlık Davranışının sergilenmesinde çalışma yılı açısından anlamlı bir fark vardır.

H_4 : Dönüştürücü Liderlik boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide eğitim açısından anlamlı bir fark vardır.

H_{4_a} : Dönüştürücü liderliğin algılanışında eğitim açısından anlamlı bir fark vardır.

H_{4_b} : Örgütsel Vatandaşlık Davranışının sergilenmesinde eğitim açısından anlamlı bir fark vardır.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini İstanbul ilindeki Şişli ilçesindeki Çağlayan Alüminyum sektöründeki çalışan grubu oluşturmuştur.

Çalışmanın örneklemini İstanbul ili Şişli ilçesinde Çağlayan Alüminyum sektöründeki çalışma grubundan seçilen 131erkek çalışan ve 89 kadın çalışan olmak üzere toplam 220 çalışan rastgele seçilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma başlamadan önce ve devam ederken ilgili tüm tezler, kitaplar, meslek alanlarında yapılmış önceki araştırmalar ve konuyla ilgili diğer tezlere ulaşılacak kütüphaneler ve internet ağı ayrıntılı olarak taranmıştır.

Bu araştırmada, veri toplama amacı ile bir anket ve iki ölçek kullanılmıştır. İlk bölümdeki ankette kişisel bilgilerin yer aldığı ve ankete katılan bireylerin sınıflandırılmasına yardımcı olacak demografik özellikler yer almaktadır. İkinci bölümde çalışanların örgütsel vatandaşlık tutumları hakkında bilgi alma amacı ile “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları” ölçeği ve üçüncü bölümde çalışanların yöneticilerinin liderlik özellikleri hakkında bilgi alabilmek amacı ile “Dönüştürücü Liderlik Özelliklerin” ölçeği kullanılmıştır

3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu

Araştırma için gerekli veriler deneklere uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir. Anket yoluyla elde edilen ham veriler bilgisayara aktarılmıştır. Araştırmanın ana problemine cevap bulma sürecinde, SPSS 15.0 (Statistical Package for The Social Science) programından yararlanılmıştır.

Araştırmanın problemlerinin çözümlenmesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile dönüştürücü liderlik özelliklerinin boyutları arasındaki ilişkiyi belirleme amacı ile Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Ayrıca dönüştürücü liderlik boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyete göre farklılaşmalarını incelemek amacı ile bağımsız örneklem t testi (Independent Samples T Test), çalışma yılına göre ve eğitim

durumlarına göre farklılaşmasını incelemek amacı ile tek yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır.

3.5. Frekans Dağılımları

Tablo 3: Kişisel Bilgilere İlişkin Frekans Dağılımları

		<i>f</i>	%
Cinsiyet	Erkek	131	59,5
	Kadın	89	40,5
Medeni durum	Evli	116	52,7
	Bekâr	90	40,9
	Dul-Boşanmış	14	6,4
Görevde Çalışma süresi	5 yıldan az	93	42,3
	5-10 yıl arası	74	33,6
	11-15 yıl arası	38	17,3
	15 yıldan fazla	15	6,8
Kurumda Çalışma Süresi	5 yıldan az	117	53,2
	5-10 yıl arası	73	33,2
	11-15 yıl arası	22	10,0
	15 yıldan fazla	8	3,6
Yaş	20 yaşından küçük	79	35,9
	20-30 yaş arası	71	32,3
	31-40 yaş arası	45	20,5
	40 yaşından büyük	25	11,4
Eğitim Durumu	İlköğretim	13	5,9
	Lise	52	23,6
	Yüksek okul	65	29,5
	Lisans	75	34,1
	Yüksek Lisans ve üzeri	15	6,8

Tablo 3'den elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

- Örnekleme oluşturan bireylerin %59,5'inin erkek ve %40,5'inin kadın çalışanlardan oluştuğu gözlenmiştir.
- Örnekleme oluşturan bireylerin %52,7'sinin evli, %40,9'unun bekâr ve %6,4'ünün dul-boşanmış çalışanlardan oluştuğu gözlenmiştir.
- Örnekleme oluşturan bireylerin %42,3'ünün 5 yıldan az, %33,6'sının 5-10 yıl arası, %17,3'ünün 11-15 yıl arası ve %6,8'inin 15 yıldan fazla zamandır aynı görevde çalışanlardan oluştuğu gözlenmiştir.
- Örnekleme oluşturan bireylerin %53,2'sinin 5 yıldan az, %33,2'sinin 5-10 yıl arası, %10'unun 11-15 yıl arası ve %3,6'sının 15 yıldan fazla zamandır aynı kurumda çalıştıkları gözlenmiştir.
- Örnekleme oluşturan bireylerin %35,9'unun 20 yaşından küçük, %32,3'ünün 20-30 yaş arası, %20,5'inin 31-40 yaş arası ve %11,4'ünün 40 yaşından büyük çalışanlardan oluştuğu gözlenmiştir.
- Örnekleme oluşturan bireylerin %5,9'unun İlköğretim mezunu, %23,6'sının lise mezunu, %29,5'inin yüksek okul mezunu, %34,1'inin lisans mezunu ve %6,8'inin lisansüstü mezunu çalışanlardan oluştuğu gözlenmiştir.

3.6. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında Örgütsel Vatandaşlık ölçeğinden alınan puan ortalamalarına göre en düşük ortalama puan 2,20 ve en yüksek puan 4,70 olup değişim aralığı 2,50 olarak bulunmuştur. Buna göre;

2,20-3,03= Düşük

3,04-3,84= Orta

3,85-4,70=Yüksek

olarak çalışanların örgütsel vatandaşlıkları gruplandırılmıştır. Buna göre örgütsel vatandaşlıkları düşük olarak nitelendirilen çalışan bulunmaktadır. Çalışanların hepsi orta düzeyde örgütsel vatandaşlık duygusuna sahiptirler.

Tablo 4: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği		Ortalama	Standart Sapma
ÖV.1	İşyerimdeki düzenlemelere içtenlikle katılıyorum.	3,3409	0,91520
ÖV.2	Yerine getirilmesi zorunlu olmayan ama işyerimin imajına olumlu katkıda bulunacak etkinliklere katılıyorum.	3,3091	0,97217
ÖV.3	Her zaman çevremdeki iş arkadaşlarıma yardım etmeye hazırım.	3,3955	0,97127
ÖV.4	İşe gelmemek için geçerli sebeplerim olduğu halde işyerine gelmeye çalışırım	3,2727	0,91571
ÖV.5	Zorunlu olmadığım halde, işyerine yeni katılanların işyerini tanımalarına ve işyerine alışmalarına yardımcı olurum.	3,2727	1,02845
ÖV.6	İş yükü ağır olan arkadaşlarıma her zaman yardımcı olurum	3,2955	0,97876
ÖV.7	Davranışlarımın işyerindeki diğer çalışanların işlerini nasıl etkileyeceği konusunda hassasımdır.	3,2818	0,92289
ÖV.8	Mesai arkadaşlarıma sorun yaratmaktan kaçınırım.	3,2455	0,97162
ÖV.9	Zamanımı işimle ilgili olumsuz sorunlardan yakınlardan geçirmem	3,3273	0,90265
ÖV.10	Kuruma ait resmi evraklarla ilgili çalışmalarımı tamamladığımda, evrakları bekletmeden iade ederim.	3,3864	0,93183
ÖV.11	İşyerimin çıkarları ile ilgili görüşlerimi açıklamak için gerektiğinde risk almaktan çekinmem.	3,1500	0,97935
ÖV.12	Sorunlar olduğunda yapabileceğim en iyisini yapmaya çalışırım	3,2500	0,88944
ÖV.13	Her zaman, mevcut durumu olumlu yönlerinden çok olumsuz yönleriyle ele alırım.	3,1682	0,88822
ÖV.14	Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerini vurgulamayı tercih ederim	3,1818	1,65069
ÖV.15	Kurumumu içinde ve dışında kumrumu eleştirilere karşı gururla savunurum	3,2591	0,99366
ÖV.16	İşimden ayrılmayı düşünmem	3,3227	0,94624
ÖV.17	Kurumum başkalarınınca eleştirildiği zaman kendimi bundan dolayı mahcup hissedirim	3,3909	0,93726
ÖV.18	Eğer çalıştığım kurum rakiplerine karşı vasat bir performans sergilerse kendimi sıkıntılı hissedirim	3,4136	0,95410
ÖV.19	Eğer çalıştığım kurum rakiplerine karşı daha iyi bir performans sergilerse kendimi mutlu hissedirim	3,3682	0,95845
ÖV.20	Kurumumun müşterisi olabilecek herkese ürün ve hizmetlerimizin reklamını yaparım	3,4818	1,01344
Ölçeğin Genel Ortalaması ve Standart Sapması		3,3057	0,58174

Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel vatandaşlık ölçeği maddelerine verilen cevaplar doğrultusunda tanımlayıcı istatistikleri Tablo 4’de verilmiştir. Buna göre, en düşük ortalama puanın “İşyerimin çıkarları ile ilgili görüşlerimi açıklamak için gerektiğinde risk almaktan çekinmem.”maddesine ve en yüksek ortalama puanın

“Kurumumuzun müşterisi olabilecek herkese ürün ve hizmetlerimizin reklamını yaparım” maddesine ait olduğu gözlenmiştir.

3.7. Dönüştürücü Liderlik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında Dönüştürücü Liderlik Özellikleri ölçeğinden alınan puan ortalamalarına göre en düşük ortalama puan 2,94 ve en yüksek puan 4,28 olup değişim aralığı 1,34 olarak bulunmuştur. Buna göre;

2,94-3,38= Düşük

3,39-3,83= Orta

3,84-4,35=Yüksek

Olarak çalışanların dönüştürücü liderlik özellikleri hakkındaki genel görüşleri gruplandırılmıştır.

Tablo 5: Karizma Boyutunda Dönüştürücü Liderlik Özelliğine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Karizma		Ortalama	Standart Sapma
Karizma.1	Herkes tarafından sevilen biridir	3,3409	1,02354
Karizma.2	Herkes tarafından saygı duyulan biridir	3,2545	0,97864
Karizma.3	Bazen konuşmasa bile duruşu ile bizi etkileyebilmektedir	3,3273	0,90265
Karizma.4	Sakin ve soğukkanlı bir tarzı vardır	3,4364	0,90182
Karizma.5	Çalışanlar arasında bir sorun çıktığında onun çözüm geliştirmesini beklerler	3,4273	0,95045
Karizma.6	Çalışanlar bir işe girişmeden önce onun fikrini alır	3,3545	0,93229
Karizma.7	Kişisel ihtiyaçlarımızı düşünen bir tutum sergiler.	3,3409	0,96853
Karizma.8	İkna kabiliyeti yüksektir	3,2364	0,93562
Ölçeğin Genel Ortalaması ve Standart Sapması		3,3398	0,72517

Araştırma kapsamında kullanılan dönüştürücü liderlik özellikleri ölçeğinin Karizma boyutu maddelerine verilen cevaplar doğrultusunda tanımlayıcı istatistikleri Tablo 5’de verilmiştir. Buna göre, en düşük ortalama puanın “İkna kabiliyeti yüksektir.”maddesine

ve en yüksek ortalama puanın “Sakin ve soğukkanlı bir tarzı vardır.” maddesine ait olduğu gözlenmiştir. Çalışanlar liderlerinin karizma özelliğinin düşük ve orta düzeyde olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 6: Kendine Olan Güven Boyutunda Dönüştürücü Liderlik Özelliğine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Kendine Olan Güven		Ortalama	Standart Sapma
KOG.1	Beklenti ve isteklerini açık bir şekilde dile getirir	3,3136	0,97774
KOG.2	Karar ve uygulamalarında risk almaktan kaçınmaz	3,3455	0,84331
KOG.3	Denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış iş kurallarının dışına çıkmaktan çekinmez	3,3864	0,90700
KOG.4	Kuruma katkı sınan çalışanların başarıları ile gurur duyar	3,3136	0,91001
KOG.5	Doğru olduğuna inandığı kararları özgürce alır	3,3318	0,90351
KOG.6	Giriştiği işlerde hata yapmaktan çekinmez	3,3227	0,97007
KOG.7	Acil durumlarda inisiyatif almaktan çekinmez	3,3364	0,94871
KOG.8	Her türlü engelin üstesinden gelebilecek kapasite ve düşünce gücüne sahiptir.	3,4045	0,88878
KOG.9	Örgütteki gelişmeler konusunda her zaman bilgi sahibidir	3,4455	0,89735
KOG.10	Yeni yaklaşımlara ve fikirlere her zaman açıktır	3,4909	0,95320
Ölçeğin Genel Ortalaması ve Standart Sapması		3,3691	0,66322

Araştırma kapsamında kullanılan dönüştürücü liderlik özellikleri ölçeğinin Kendine Olan Güven boyutu maddelerine verilen cevaplar doğrultusunda tanımlayıcı

istatistikleri Tablo 6’de verilmiştir. Buna göre, en düşük ortalama puanın “Kuruma katkı sınan çalışanların başarıları ile gurur duyar .” ve “Beklenti ve isteklerini açık bir şekilde dile getirir” maddesine, en yüksek ortalama puanın “Yeni yaklaşımlara ve fikirlere her zaman açıktır.” maddesine ait olduğu gözlenmiştir. Çalışanlar liderlerinin kendine olan güven özelliğinin orta düzeyde olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 7: İlham Verme Boyutunda Dönüştürücü Liderlik Özelliğine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar

İlham Verme		Ortalama	Standart Sapma
İV.1	Aynı hedefler için bizi birlikte çalıştırabilmektedir.	4,2136	0,68566
İV.2	Sadece en iyi performansı göstermemizde ısrarcı olur	4,2455	0,66465
İV.3	Basit bir şekilde “söylemek” yerine daha çok “uygulayarak” rehberlik eder.	4,2182	0,78084
İV.4	Bizden yüksek beklentilerinin olduğunu gösterir.	4,2000	0,72528
İv.5	Genel amaç duygusunu bize hissettirir.	3,9773	0,85177
İv.6	Yapmakta olduğumuz işle ilgili bizleri düşünmeye sevk etmek için sorular sorar.	3,9727	0,86493
İv.7	Takip etmemiz için iyi modeller sağlar.	4,0273	0,83266
İV.8	“Takım oyuncusu” olmak için bizi cesaretlendirir.	4,0182	0,82741
İV.9	Çalışanlar arasında iş birliğini geliştirmek ister	4,3409	0,71332
İV.10	Kurum amaçlarına ulaşılması için çalışanlar arasında rekabetçiliği teşvik eder	4,0591	0,76520
Ölçeğin Genel Ortalaması ve Standart Sapması		4,1273	0,58355

Araştırma kapsamında kullanılan dönüştürücü liderlik özellikleri ölçeğinin İlham Verme maddelerine verilen cevaplar doğrultusunda tanımlayıcı istatistikleri Tablo 7’de verilmiştir. Buna göre, en düşük ortalama puanın “Yapmakta olduğumuz işle ilgili bizleri düşünmeye sevk etmek için sorular sorar.” Maddesine ve en yüksek ortalama puanın “Çalışanlar arasında iş birliğini geliştirmek ister.” maddesine ait olduğu gözlenmiştir. Çalışanlar liderlerinin ilham verme özelliklerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 8: Entelektüel Yaklaşım Boyutunda Dönüştürücü Liderlik Özelliğine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Entelektüel Yaklaşım		Ortalama	Standart Sapma
Entelektüel Yaklaşım1	Yetkilerinin bir kısmını astlarına devretmekten çekinmez	3,6773	0,94140
Entelektüel Yaklaşım2	İşimizle ilgili bize olumlu geri bildirim sağlar	3,5182	1,01344
Entelektüel Yaklaşım3	Gerektiğinde dışarıdan personel sağlayarak bize yardımcı olmakta ve bizi desteklemektedir.	3,8955	0,82372
Entelektüel Yaklaşım4	Yenilikler ya da yeni programlarla ilgili bilgi ve becerileri geliştirmek için eğitim programları almamızı sağlar.	4,0545	0,70661
Entelektüel Yaklaşım5	Yenilikler ve yeni programların uygulanmasıyla ilgili gerekli bilgiyi sağlar.	3,9227	0,69468
Entelektüel Yaklaşım6	Çalışanların işi severek yapmaları için gerekli ortamı hazırlar	4,1273	0,70366
Entelektüel Yaklaşım7	Çalışanların yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlerini ödüllendirir	3,8455	0,75473
Ölçeğin Genel Ortalaması ve Standart Sapması		3,8630	0,60783

Araştırma kapsamında kullanılan dönüştürücü liderlik özellikleri ölçeğinin Entelektüel Yaklaşım maddelerine verilen cevaplar doğrultusunda tanımlayıcı istatistikleri Tablo 8’de verilmiştir. Buna göre, en düşük ortalama puanın “Gerektiğinde dışarıdan personel sağlayarak bize yardımcı olmakta ve bizi desteklemektedir.” maddesine ve en yüksek ortalama puanın “Çalışanların işi severek yapmaları için gerekli ortamı hazırlar.” maddesine ait olduğu gözlenmiştir. Çalışanlar liderlerinin entelektüel yaklaşım özelliklerinin genel olarak orta ve yüksek düzeyde olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 9: Vizyon Kazandırabilme Boyutunda Dönüştürücü Liderlik Özelliğine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Vizyon Kazandırabilme		Ortalama	Standart Sapma
VK.1	Yeni fikir ve projeleri destekler	3,7273	0,60302
VK.2	Hedef oluşturma sürecine katılımımızı sağlar.	3,3409	0,58689
VK.3	Birlikte çalışırsak başarabileceğimiz vizyonlarla bizi heyecanlandırır.	3,8000	0,61637
VK.4	Sürekli olarak kurum politikalarını yeni yollarla geliştirme arayışı içerisinde.	3,3409	0,53818
VK.5	Bizim kendi ihtiyaçlarımızdan çok kurumun ihtiyaçlarını öncelememiz konusunda bizi teşvik eder	3,6818	0,68155
VK.6	Bizlerin liderler gibi düşünmesini ve davranmasını sağlar.	3,4773	0,56085
VK.7	Çalışanların kurumun amaç ve beklentilerini benimsemelerini sağlar	3,0591	0,40675
VK.8	Sorunlara çözüm geliştirirken sürekli uzun vadeli düşünme konusunda bizi teşvik eder	3,8000	0,60137
VK.9	Kurumun vizyon ve misyonunu çalışanları ile birlikte geliştirme konusunda duyarlıdır	3,3273	0,55078
Ölçeğin Genel Ortalaması ve Standart Sapması		3,5061	0,28436

Araştırma kapsamında kullanılan dönüştürücü liderlik özellikleri ölçeğinin Vizyon Kazandırabilme maddelerine verilen cevaplar doğrultusunda tanımlayıcı istatistikleri Tablo 9’de verilmiştir. Buna göre, en düşük ortalama puanın “Kurumun vizyon ve misyonunu çalışanları ile birlikte geliştirme konusunda duyarlıdır.” maddesine ve en yüksek ortalama puanın “Sorunlara çözüm geliştirirken sürekli uzun vadeli düşünme konusunda bizi teşvik eder.” ve “Birlikte çalışırsak başarabileceğimiz vizyonlarla bizi heyecanlandırır.” maddesine ait olduğu gözlenmiştir. Çalışanlar liderlerinin vizyon kazandırabilme özelliklerinin genel olarak düşük ve orta düzeyde olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 10: Samimi İlişkiler Kurabilme Boyutunda Dönüştürücü Liderlik Özelliğine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Samimi İlişkiler Kurabilme		Ortalama	Standart Sapma
SİK.1	Çalışanlarla ilgili görüşlerini açıkça onlarla paylaşır	3,8500	0,64832
SİK.2	Çalışanlarla arasında cana yakın bir ilişki içindedir	3,6364	0,60026
SİK3.	Kendi emrinde olmayan çalışanlarla da samimi ilişkiler geliştirir	3,3727	0,63186
SİK4	Kurum çalışanlarının özel sorunlarıyla da ilgilenir	3,3727	0,57907
SİK.5	Olaylara kurum çalışanlarının cephesinden de bakabilmektedir	3,5773	0,67468
SİK.6	İş dışında da zaman zaman çalışanları ile bir araya gelir	3,8409	0,67381
Ölçeğin Genel Ortalaması ve Standart Sapması		3,6083	0,41899

Araştırma kapsamında kullanılan dönüştürücü liderlik özellikleri ölçeğinin Samimi İlişkiler Kurabilme maddelerine verilen cevaplar doğrultusunda tanımlayıcı istatistikleri Tablo 10’de verilmiştir. Buna göre, en düşük ortalama puanın “Kurum çalışanlarının özel sorunlarıyla da ilgilenir.” ve “Kendi emrinde olmayan çalışanlarla da samimi ilişkiler geliştirir” maddesine, en yüksek ortalama puanın “Çalışanlarla ilgili görüşlerini açıkça onlarla paylaşır” maddesine ait olduğu gözlenmiştir. Çalışanlar liderlerinin samimi ilişkiler kurabilme özelliklerinin genel olarak orta düzeyde olduğunu belirtmişlerdir.

3.8. İstatistiksel Uygulamalar

3.8.1. Güvenilirlik Analizleri

İstatistiksel uygulamalara başlamadan anket formunda yer alan “örgütsel vatandaşlık” ve “Dönüştürücü Liderlik Özellikleri “ ölçekleri için ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ayrıca dönüştürücü liderlik özelliklerinin alt boyutlarının da güvenilirlikleri incelenmiştir. Ölçeklerin güvenilirliklerine Cronbach alfa ile bakılmıştır. Elde edilen sonuçlardan, tüm ölçeklerin güvenilir olduğu, ayrıca ölçekler içerisinde düşük

korelasyona sahip ve güvenilirliği daha da yükselten hiçbir sorunun olmadığı anlaşılmıştır. Ölçeklere ait güvenilirlik sonuçları aşağıda Tablo 11’da verilmiştir.

Tablo 11: Ölçeklerin Güvenilirliklerine İlişkin Sonuçlar

Ölçek	Soru Sayısı	Ortalama	Cronbach Alfa
Örgütsel Vatandaşlık	20	3,3057	0,898
Dönüştürücü Liderlik Özellikleri	50	3,6356	0,872
Karizma	8	3,3398	0,898
Kendine Olan Güven	10	3,3691	0,897
İlham Verme	10	4,1273	0,916
Entelektüel Yaklaşım	7	3,8630	0,868
Vizyon Kazandırabilme	9	3,5061	0,612
Samimi İlişkiler Kurabilme	6	3,6083	0,740

3.8.2. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi

3.8.2.1. Dönüştürücü Liderlik Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Arasındaki İlişkinin Analizi

Ankette yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı ve dönüştürücü liderlik özellikleri alt boyutları arasındaki ilişkileri tespit etmek için literatürde yaygın olarak kullanılan ve değişkenler arası ilişkinin yönünü ve gücünü belirten korelasyon analizi kullanılmıştır. Tablo 12’da boyutların korelasyon analizleri verilmiştir.

Tablo 12: Dönüştürücü Liderlik Alt Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler

ÖVD DLÖ Alt Boyutları	Örgütsel Vatandaşlık
Karizma	0,341(**) (0,000)
Kendine Olan Güven	0,327(**) (0,000)
İlham Verme	0,183(**) (0,006)
Entelektüel Yaklaşım	0,024 (0,725)
Vizyon Kazandırabilme	0,031 (0,648)
Samimi İlişkiler Kurabilme	0,163(*) (0,016)

** : 0,01 önem düzeyinde anlamlı ilişkiler var

* : 0,05 önem düzeyinde anlamlı ilişkiler var

Korelasyon analizi sonuçları dikkate alınarak, araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi test edilmiştir:

- Korelasyon analizi sonuçlarına göre karizma boyutunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki korelasyon katsayısı 0.341 olarak bulunmuştur. Korelasyon katsayısı 0.01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup karizma boyutunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani yöneticilerin karizma özellikleri (kabiliyetleri, saygınlıkları, etkin iletişimleri gibi) arttıkça çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları da paralel olarak artmaktadır. Bu durumda H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.
- Korelasyon analizi sonuçlarına göre kendine olan güven boyutunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki korelasyon katsayısı 0.327 olarak bulunmuştur. Korelasyon katsayısı 0.01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup kendine olan güven boyutunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani yöneticilerin kendine olan güvenleri arttıkça

çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları da paralel olarak artmaktadır. Bu durumda H_{1_b} hipotezi kabul edilmiştir.

- Korelasyon analizi sonuçlarına göre ilham verme boyutunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki korelasyon katsayısı 0.183 olarak bulunmuştur. Korelasyon katsayısı 0.01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup ilham verme boyutunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani yöneticilerin ilham verme özellikleri arttıkça çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları da paralel olarak artmaktadır. Bu durumda H_{1_c} hipotezi kabul edilmiştir.
- Korelasyon analizi sonuçlarına göre entelektüel yaklaşım boyutunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki korelasyon katsayısı 0.024 olarak bulunmuştur. Korelasyon katsayısı 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup entelektüel yaklaşım boyutunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı gözlenmiştir. Bu durumda H_{1_d} hipotezi red edilmiştir.
- Korelasyon analizi sonuçlarına göre vizyon kazandırabilme boyutunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki korelasyon katsayısı 0.031 olarak bulunmuştur. Korelasyon katsayısı 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup vizyon kazandırabilme boyutunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı gözlenmiştir. Bu durumda H_{1_e} hipotezi red edilmiştir.
- Korelasyon analizi sonuçlarına göre samimi ilişkiler kurabilme boyutunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki korelasyon katsayısı 0.163 olarak bulunmuştur. Korelasyon katsayısı 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup samimi ilişkiler kurabilme boyutunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani yöneticilerin samimi ilişkiler kurabilme özellikleri arttıkça çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları da paralel olarak artmaktadır. Bu durumda H_{1_f} hipotezi kabul edilmiştir.

3.8.2.2. Dönüştürücü Liderlik Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranış

Arasındaki İlişkinin Cinsiyet Açısından Analizi

3.8.2.2.1. Cinsiyet Açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi

İlk olarak cinsiyet açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin varyansların eşit olup olmadığını belirlemek için Levene's testine bakılmıştır. Levene's testi sonucunda kullanılan örgütsel vatandaşlık ölçeğinde varyansların eşit olduğu belirlenmiştir. Cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklılaşmasına bağımsız örneklem t testi ile bakılmıştır ve sonuçları Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13. Cinsiyete Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Farklılaşmasına İlişkin T Testi Sonuçları

	Gruplar	Ortalama	Standart sapma	T istatistik değeri	Anlamlılık düzeyi
Cinsiyet	Erkek	3,4008	0,53205	2,892	0,004
	Kadın	3,1657	0,62874		

Tablo 13'de ki sonuçlara göre;

- Örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyete göre farklılaşmasını belirlemek amacı ile hesaplanan 2,892 T istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yani örgütsel vatandaşlık davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Erkek çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinden aldıkları ortalama 3,4008 iken kadın çalışanların ortalaması 3,1657 olarak bulunmuştur. Buna göre erkek çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları kadınlara göre daha yüksektir.

3.8.2.2.2 Cinsiyet Açısından Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Analizi

İlk olarak cinsiyet açısından dönüştürücü liderlik özelliklerine ilişkin varyansların eşit olup olmadığını belirlemek için Levene's testine bakılmıştır. Levene's testi sonucunda her alt boyutta varyansların eşit olduğu belirlenmiştir. Buna göre artık cinsiyete göre

dönüştürücü liderlik özelliklerinin alt boyutlarının farklılaşmasına bağımsız örneklem t testi ile bakılmıştır ve sonuçları Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14. Cinsiyete Göre Dönüştürücü Liderlik Özellikleri Alt Boyutlarının T Testi Sonuçları

ÖVD Faktörü	Cinsiyet	Ortalama	Standart sapma	T istatistik değeri	Anlamlılık düzeyi
Karizma	Erkek	3,5210	0,70270	4,790	0,000**
	Kadın	3,0730	0,67704		
Kendine Olan Güven	Erkek	3,5000	0,69004	3,651	0,000**
	Kadın	3,1764	0,57288		
İlham Verme	Erkek	4,2107	0,52773	1,873	0,062
	Kadın	4,0640	0,62691		
Entelektüel Yaklaşım	Erkek	4,0262	0,54349	5,100	0,000**
	Kadın	3,6228	0,62055		
Vizyon Kazandırabilme	Erkek	3,5140	0,33739	1,061	0,290
	Kadın	3,4719	0,25030		
Samimi İlişkiler Kurabilme	Erkek	3,6641	0,49828	0,454	0,650
	Kadın	3,6348	0,42408		

Tablo 14’de ki sonuçlara göre;

- Karizma boyutunda dönüştürücü liderlik özellikleri faktöründe hesaplanan 4,790 T istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yani karizma faktörü cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Erkek çalışanların karizma ortalama puanları 3,5210 iken kadın çalışanların ortalama puanları 3,0730 olarak bulunmuştur. Erkek çalışanların karizma boyutunda liderlik özelliklerine kadınlara göre daha fazla dikkat etmektedir.
- Kendine olan güven boyutunda dönüştürücü liderlik özellikleri faktöründe hesaplanan 3,651 T istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yani kendine olan güven faktörü cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Erkek çalışanların kendine olan güven ortalama puanları 3,5000 iken kadın çalışanların ortalama puanları 3,1764 olarak bulunmuştur. Erkek çalışanlar yöneticilerinin

kendine olan güvenlerinin yüksek olduğunu kadın çalışanlara göre daha çok savunmuşlardır.

- İlham verme boyutunda dönüştürücü liderlik özellikleri faktöründe hesaplanan 1,398 T istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani hem kadın hem de erkek çalışanlar yöneticilerinin kendilerine ne derece ilham verdiklerini hakkındaki görüşleri benzer olduğunu belirtmişlerdir.
- Entelektüel yaklaşım boyutunda dönüştürücü liderlik özellikleri faktöründe hesaplanan 5,100 T istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yani entelektüel yaklaşım faktörü cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Erkek çalışanların entelektüel yaklaşım ortalama puanları 4,0262 iken kadın çalışanların ortalama puanları 3,6228 olarak bulunmuştur. Erkek çalışanlar yöneticilerinin kendilerine entelektüel yaklaştıklarını kadın çalışanlara göre daha çok savunmuşlardır.
- Vizyon kazandırabilme boyutunda dönüştürücü liderlik özellikleri faktöründe hesaplanan 1,472 T istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani hem kadın hem de erkek çalışanlar yöneticilerinin kendilerine vizyon kazandırabildikleri hakkındaki görüşlerinin benzer olduğunu belirtmişlerdir.
- Samimi ilişkiler kurabilme boyutunda dönüştürücü liderlik özellikleri faktöründe hesaplanan 0,499 T istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani hem kadın hem de erkek çalışanlar yöneticilerinin kendileri ile samimi ilişkiler kurduklarını benzer olarak savunmuşlardır.

3.8.2.3. Dönüştürücü Liderlik Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Çalışma Yılı Açısından Analizi

3.8.2.3.1. Kurumda Çalışma Yılı Açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi

Kurumda çalışma yılı açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin varyansların eşit olup olmadığını belirlemek için Levene's testine bakılmıştır. Levene's testi sonucunda varyansların eşit olduğu belirlenmiştir. Buna göre kurumda çalışma yılına göre örgütsel vatandaşlık davranışlarına farklılaşmasına tek yönlü varyans analizi ile bakılmıştır ve sonuçları Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15. Kurumda Çalışma Yılına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	2,859	3	0,953	2,873	0,037
Gruplar içi	71,656	216	0,332		
Toplam	74,515	219			

Kurumda çalışma yılına göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklılaşmasını belirlemek amacı ile hesaplanan 2,873 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının kurumda çalışma yıllarına göre farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Farklılığı oluşturan kurumda çalışma yıllarını belirlemek amacı ile POST-HOC testlerinden SCHEFFE testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 16’te verilmiştir.

Tablo 16. Kurumda Çalışma Yılına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Farklılaşmasına İlişkin SCHEFFE Sonuçları

Kurumda Çalışma Yılı (I)	Kurumda Çalışma Yılı (II)	Ortalama Farkı (I-II)	Standart Hata	Sig.
5 yıldan az	5-10 yıl arası	-0,21253 (*)	0,08591	0,014

Tablo 16’te görüldüğü üzere kurumda 5 yıldan az bir süredir çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının kurumda 5-10 yıl arası bir zamandır çalışanlara göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. Diğer kurumda çalışma yıllarının örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir.

3.8.2.3.2. Kurumda Çalışma Yılı Açısından Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Analizi

Kurumda çalışma yılı açısından dönüştürücü liderlik özelliklerinin alt boyutlarına ilişkin varyansların eşit olup olmadığını belirlemek için Levene's testine bakılmıştır. Levene's testi sonucunda varyansların eşit olduğu belirlenmiştir. Buna göre kurumda çalışma yılına göre örgütsel vatandaşlık davranışlarına farklılaşmasına tek yönlü varyans analizi ile bakılmıştır.

Tablo 17: Kurumda Çalışma Yılına Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Karizma Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	27,571	3	9,190	22,663	0,000
Gruplar içi	87,593	216	0,406		
Toplam	115,164	219			

Katılımcıların kurumda çalışma yıllarına göre karizma boyutunda dönüştürücü liderlik özelliklerinin farklılaşmasını belirlemek amacı ile hesaplanan 22,663 F istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani katılımcıların karizma boyutunda dönüştürücü liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerinin kurumda çalışma yıllarına göre farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Farklılığı oluşturan çalışma yıllarını belirlemek amacı ile POST-HOC testlerinden SCHEFFE testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 17'da verilmiştir.

Tablo 18. Kurumda Çalışma Yılına Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Karizma Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin SCHEFFE Sonuçları

Kurumda Çalışma Yılı (I)	Kurumda Çalışma Yılı (II)	Ortalama Farkı (I-II)	Standart Hata	Sig.
5 yıldan az	5-10 yıl arası	-0,65650(*)	0,09498	0,000
11-15 yıl arası	5-10 yıl arası	-0,59511(*)	0,15488	0,003
15 yıldan fazla	5 yıldan az	-0,75254(*)	0,23272	0,017
15 yıldan fazla	5-10 yıl arası	-1,40903(*)	0,23716	0,000
15 yıldan fazla	11-15 yıl arası	-0,81392(*)	0,26291	0,024

Tablo 18’da görüldüğü üzere 5 yıldan az ve 11-15 yıl arası bir zamandır kurumda çalışanların karizma boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşlerinin 5-10 yıl arası bir zamandır kurumda çalışanlara göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. 15 yıldan fazla zamandır kurumda çalışanların karizma boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşlerinin 5 yıldan az, 5-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası bir zamandır kurumda çalışanlara göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. Diğer kurumda çalışma yıllarının karizma boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir.

Tablo 19: Kurumda Çalışma Yılına Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Kendine Olan Güven Boyutunun Farklaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	13,171	3	4,390	11,403	0,000
Gruplar içi	83,159	216	0,385		
Toplam	96,330	219			

Katılımcıların kurumda çalışma yıllarına göre kendine olan güven boyutunda dönüştürücü liderlik özelliklerinin farklılaşmasını belirlemek amacı ile hesaplanan 11,403 F istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani katılımcıların kendine olan güven boyutunda dönüştürücü liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerinin kurumda çalışma yıllarına göre farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Farklılığı oluşturan çalışma yıllarını belirlemek amacı ile POST-HOC testlerinden SCHEFFE testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 19’de verilmiştir.

Tablo 20. Kurumda Çalışma Yılına Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Kendine Olan Güven Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin SCHEFFE Sonuçları

Kurumda Çalışma Yılı (I)	Kurumda Çalışma Yılı (II)	Ortalama Farkı (I-II)	Standart Hata	Sig.
5 yıldan az	5-10 yıl arası	-0,42047(*)	0,09254	0,000
15 yıldan fazla	5 yıldan az	-0,63964(*)	0,22675	0,050
15 yıldan fazla	5-10 yıl arası	-1,06010(*)	0,23108	0,000

Tablo 20’de görüldüğü üzere 5 yıldan az zamandır kurumda çalışanların kendine olan güven boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşlerinin 5-10 yıl arası bir zamandır kurumda çalışanlara göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. 15 yıldan fazla zamandır kurumda çalışanların kendine olan güven boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşlerinin 5 yıldan az ve 5-10 yıl arası bir zamandır kurumda çalışanlara göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. Diğer kurumda çalışma yıllarının kendine olan güven boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir.

Tablo 21. Kurumda Çalışma Yılına Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden İlham Verme Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	5,346	3	1,782	5,780	0,001
Gruplar içi	66,584	216	0,308		
Toplam	71,930	219			

Katılımcıların kurumda çalışma yıllarına göre ilham verme boyutunda dönüştürücü liderlik özelliklerinin farklılaşmasını belirlemek amacı ile hesaplanan 5,780 F istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani katılımcıların ilham verme boyutunda dönüştürücü liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerinin kurumda çalışma yıllarına göre farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Farklılığı oluşturan çalışma yıllarını belirlemek amacı ile POST-HOC testlerinden SCHEFFE testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 22: Kurumda Çalışma Yılına Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden İlham Verme Boyutunun Farklaşmasına İlişkin SCHEFFE Sonuçları

Kurumda Çalışma Yılı (I)	Kurumda Çalışma Yılı (II)	Ortalama Farkı (I-II)	Standart Hata	Sig.
5 yıldan az	5-10 yıl arası	-,23391(*)	,08281	0,049
11-15 yıl arası	5-10 yıl arası	-,52653(*)	,13504	0,002

Tablo 22’de görüldüğü üzere 5 yıldan az zamandır kurumda çalışanların ilham verme boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşlerinin 5-10 yıl arası bir zamandır kurumda çalışanlara göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. 11-15 yıl arası bir zamandır kurumda çalışanların ilham verme boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşlerinin 5-10 yıl arası bir zamandır kurumda çalışanlara göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. Diğer kurumda çalışma yıllarının ilham verme boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir.

Tablo 23: Kurumda Çalışma Yılına Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Entelektüel Yaklaşım Boyutunun Farklaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	7,673	3	2,558	7,543	0,000
Gruplar içi	73,238	216	0,339		
Toplam	80,911	219			

Katılımcıların kurumda çalışma yıllarına göre entelektüel yaklaşım boyutunda dönüştürücü liderlik özelliklerinin farklılaşmasını belirlemek amacı ile hesaplanan 7,543 F istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani katılımcıların entelektüel yaklaşım boyutunda dönüştürücü liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerinin kurumda çalışma yıllarına göre farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Farklılığı oluşturan çalışma yıllarını belirlemek amacı ile POST-HOC testlerinden SCHEFFE testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 24: Kurumda Çalışma Yılına Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Entelektüel Yaklaşım Boyutunun Farklaşmasına İlişkin SCHEFFE Sonuçları

Kurumda Çalışma Yılı (I)	Kurumda Çalışma Yılı (II)	Ortalama Farkı (I-II)	Standart Hata	Sig.
5 yıldan az	5-10 yıl arası	-0,27444(*)	0,08685	0,020
5 yıldan az	11-15 yıl arası	-0,51221(*)	0,13531	0,003

Tablo 24'de görüldüğü üzere 5 yıldan az zamandır kurumda çalışanların entelektüel yaklaşım boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşlerinin 5-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası bir zamandır kurumda çalışanlara göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. Diğer kurumda çalışma yıllarının entelektüel yaklaşım boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir.

Tablo 25: Kurumda Çalışma Yılına Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Vizyon Kazandırabilme Boyutunun Farklaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	0,081	3	0,027	0,289	0,834
Gruplar içi	20,324	216	0,094		
Toplam	20,405	219			

Katılımcıların kurumda çalışma yıllarına göre vizyon kazandırabilme boyutunda dönüştürücü liderlik özelliklerinin farklılaşmasını belirlemek amacı ile hesaplanan 0,289 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani katılımcıların vizyon kazandırabilme boyutunda dönüştürücü liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerinin kurumda çalışma yıllarına göre farklılık göstermediği gözlenmiştir.

Tablo 26: Kurumda Çalışma Yılına Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Samimi İlişkiler Kurabilme Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	1,026	3	0,342	1,568	0,198
Gruplar içi	47,122	216	0,218		
Toplam	48,149	219			

Katılımcıların kurumda çalışma yıllarına göre samimi ilişkiler kurabilme boyutunda dönüştürücü liderlik özelliklerinin farklılaşmasını belirlemek amacı ile hesaplanan 1,568 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani katılımcıların samimi ilişkiler kurabilme boyutunda dönüştürücü liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerinin kurumda çalışma yıllarına göre farklılık göstermediği gözlenmiştir.

3.8.2.4. Dönüştürücü Liderlik Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Eğitim Açısından Analizi

3.8.2.4.1. Eğitim Durumu Açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi

İlk olarak eğitim durumu açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin varyansların eşit olup olmadığını belirlemek için Levene's testine bakılmıştır. Levene's testi sonucunda varyansların eşit olduğu belirlenmiştir. Buna göre eğitim durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklılaşmasına tek yönlü varyans analizi ile bakılmıştır ve sonuçları Tablo 25'de verilmiştir.

Tablo 27: Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	2,412	4	,603	1,798	0,130
Gruplar içi	72,104	215	,335		
Toplam	74,515	219			

Eğitim durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklılaşmasını belirlemek amacı ile hesaplanan 1,798 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Buna göre çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği gözlenmiştir.

3.8.2.4.2. Eğitim Durumu Açısından Dönüştürücü Liderlik zelliklerinin Analizi

İlk olarak eğitim durumu açısından dönüştürücü liderlik özelliklerinin alt boyutlarına ilişkin varyansların eşit olup olmadığını belirlemek için Levene's testine bakılmıştır. Levene's testi sonucunda varyansların eşit olduğu belirlenmiştir. Buna göre eğitim durumuna göre dönüştürücü liderlik özelliklerinin her bir alt boyutunun farklılaşmasına tek yönlü varyans analizi ile bakılmıştır.

Tablo 28: Eğitim Durumuna Göre Dönüştürücü Liderlik zelliklerinden Karizma Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	13,453	4	3,363	7,109	0,000
Gruplar içi	101,712	215	,473		
Toplam	115,164	219			

Çalışanların eğitim durumlarına göre karizma boyutunda dönüştürücü liderlik özelliklerinin farklılaşmasını belirlemek amacı ile hesaplanan 7,109 F istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani alışanların karizma boyutunda dönüştürücü liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Farklılığı oluşturan eğitim durumlarını belirlemek amacı ile POST-HOC testlerinden SCHEFFE testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 28'de verilmiştir.

Tablo 29: Eğitim Durumuna Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Karizma Boyutunun Farklaşmasına İlişkin SCHEFFE Sonuçları

Eğitim Durumu (I)	Eğitim Durumu (II)	Ortalama Farkı (I-II)	Standart Hata	Sig.
İlköğretim	Lisans	-0,86218(*)	0,20664	0,002
İlköğretim	Lisansüstü	-0,90385(*)	0,26063	0,019
Yüksek okul	Lisans	-0,45064(*)	0,11656	0,006

Tablo 29’de görüldüğü üzere, ilköğretim mezunu olan katılımcıların karizma boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşlerinin lisans ve lisansüstü mezunlarına göre daha düşük olduğu, yüksek okul mezunu olan katılımcıların karizma boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşlerinin lisans mezunlarına göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. Diğer eğitim durumlarının karizma boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir.

Tablo 30: Eğitim Durumuna Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Kendine Olan Güven Boyutunun Farklaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	8,538	4	2,135	5,227	0,000
Gruplar içi	87,792	215	0,408		
Toplam	96,330	219			

Çalışanların eğitim durumlarına göre kendine olan güven boyutunda dönüştürücü liderlik özelliklerinin farklılaşmasını belirlemek amacı ile hesaplanan 5,227 F istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani çalışanların kendine olan güven boyutunda dönüştürücü liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Farklılığı oluşturan eğitim durumlarını belirlemek amacı ile POST-HOC testlerinden SCHEFFE testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 31: Eğitim Durumuna Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Kendine Olan Güven Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin SCHEFFE Sonuçları

Eğitim Durumu (I)	Eğitim Durumu (II)	Ortalama Farkı (I-II)	Standart Hata	Sig.
İlköğretim	Lisans	-0,70503(*)	0,19198	0,011
İlköğretim	Lisansüstü	-0,92769(*)	0,24214	0,006

Tablo 31’de görüldüğü üzere, ilköğretim mezunu olan katılımcıların kendine olan güven boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşlerinin lisans ve lisansüstü mezunlarına göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. Diğer eğitim durumlarının kendine olan güven boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir.

Tablo 32: Eğitim Durumuna Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden İlham Verme Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	1,795	4	,449	1,376	0,243
Gruplar içi	70,135	215	,326		
Toplam	71,930	219			

Çalışanların eğitim durumlarına göre ilham verme boyutunda dönüştürücü liderlik özelliklerinin farklılaşmasını belirlemek amacı ile hesaplanan 1,376 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani çalışanların ilham verme boyutunda dönüştürücü liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği gözlenmiştir.

Tablo 33: Eğitim Durumuna Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Entelektüel Yaklaşım Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	2,421	4	0,605	1,658	0,161
Gruplar içi	78,490	215	0,365		
Toplam	80,911	219			

Çalışanların eğitim durumlarına göre entelektüel yaklaşım boyutunda dönüştürücü liderlik özelliklerinin farklılaşmasını belirlemek amacı ile hesaplanan 1,658 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani çalışanların entelektüel yaklaşım boyutunda dönüştürücü liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği gözlenmiştir.

Tablo 34: Eğitim Durumuna Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Vizyon Kazandırabilme Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	0,366	4	0,091	0,981	0,419
Gruplar içi	20,040	215	0,093		
Toplam	20,405	219			

Çalışanların eğitim durumlarına göre vizyon kazandırabilme boyutunda dönüştürücü liderlik özelliklerinin farklılaşmasını belirlemek amacı ile hesaplanan 0,981 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani çalışanların vizyon kazandırabilme boyutunda dönüştürücü liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği gözlenmiştir.

Tablo 35: Eğitim Durumuna Göre Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinden Samimi İlişkiler Kurabilme Boyutunun Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	0,544	4	0,136	0,614	0,653
Gruplar içi	47,605	215	0,221		
Toplam	48,149	219			

Çalışanların eğitim durumlarına göre samimi ilişkiler kurabilme boyutunda dönüştürücü liderlik özelliklerinin farklılaşmasını belirlemek amacı ile hesaplanan 0,614 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani çalışanların samimi ilişkiler kurabilme boyutunda dönüştürücü liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği gözlenmiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ve dönüştürücü liderlik özellikleri arasındaki ilişkileri belirlemek üzere analizler yapılmıştır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve dönüştürücü liderlik özelliklerinin alt boyutlarının cinsiyete, kurumda çalışma yılına ve çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılaşmaları araştırılmıştır. Araştırmaya dahil edilen 220 çalışandan elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Yöneticilerin karizma özellikleri (kabiliyetleri, saygınlıkları, etkin iletişimleri gibi) , kendine olan güvenleri, ilham verme ve samimi ilişkiler kurabilme özellikleri arttıkça çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları da artmaktadır. Çalışanların bakış açılarıyla, karizmatik özelliklere sahip, gurur duyulan, konuşmaları ve yaptıklarıyla hayranlık hissi bırakan bir lidere sahip olmak ÖVD sergilenmesinde önemli bir unsur olduğu sonucuna varılmıştır. Liderinin sergilediği bu davranış boyutu çalışanın biçimlendirilmiş görevlerinin dışına çıkarak özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem gibi ÖVD'ler göstererek liderine yavaşır bir çalışan olma düşüncesinin etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Liderini karizmatik ve etkileyici bulan çalışan, onu kendisine model alır. Liderin bu özelliklerinden dolayı çalışanın liderine olan güven duygusu fazladır ve bu örgüt yararına gösterdiği ekstra davranışların lider tarafından doğru bir şekilde değerlendirileceğine olan inancını artırır. Çalışanlarının her biri ile kişisel bir ilişki içine girerek onların ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışır. Bu noktada adil davranışlar sergileyerek örgüt bağlılığını da arttırmış olur. Böylece liderin bu yaklaşımı sayesinde çalışan kendini daha özel hissetmekte, motivasyonu artmakta ve teşvik edilmiş olmaktadır.

Dolayısıyla ÖVD'nin vicdanlılık boyutunu, yani kendilerinden beklenenden fazlasını göstermeye gönüllü olma duygusunu artırır. Dönüştürücü liderler çalışanlarını sürekli geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu noktada fikir akışı örgüt düzeyinde harekete geçerken, çalışanların hayal gücü ve evreni de genişlemektedir. Belli bir süreç sonunda ise örgüt vatandaşı bağlılık, iş tatmini, motivasyon bakımından üst seviyede bir düzeye gelmektedir.

Elde edilen bulgulara göre entelektüel yaklaşım ve vizyon kazandırabilme boyutlarında dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Cinsiyet açısından elde edilen bulgulara bakıldığında; erkek çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları kadınlara göre daha yüksektir. Özellikle evli bayanların iş hayatı dışındaki sorumlulukları örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif etkiliyor olabilir.

Erkek çalışanlar yöneticilerin karizma boyutunda liderlik özelliklerine kadınlara göre daha fazla dikkat etmektedir. Yöneticilerinin kendine olan güvenlerinin yüksek olduğunu ve kendilerine entelektüel yaklaşıklarını kadın çalışanlara göre daha çok savunmaktadırlar.

Kadın ve erkek çalışanlar yöneticilerinin kendileri ile samimi ilişkiler kurduklarını ve yöneticilerinin kendilerine ne derece ilham verdiklerini benzer şekilde savunmaktadır.

Elde edilen bulgularda cinsiyet farklılıkları kadın ve erkeklerin psikolojik yapılarından kaynaklanabilir. Kadın çalışanlar daha mükemmeliyetçi bir yaklaşımla liderlerin özelliklerini değerlendiriyor olabilir. Erkek çalışanların liderlerden beklentileri daha düşük olduğu için daha yüksek oranda savunma yapmış olabilirler. Bundan dolayı liderlerin beklentileri karşılama oranı, kadın ve erkek çalışanlar için farklı şekilde sonuçlanmış olabilir.

Kurumda çalışma yılı açısından elde edilen bulgulara bakıldığında; kurumda 5 yıldan az bir süredir çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları, kurumda 5-10 yıl arası bir zamandır çalışanlara göre daha düşüktür. Diğer kurumda çalışma yılları örgütsel vatandaşlık davranışları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

5 yıldan az ve 11-15 yıl arası bir zamandır kurumda çalışanların karizma boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşleri 5-10 yıl arası bir zamandır kurumda çalışanlara göre daha düşüktür. 15 yıldan fazla zamandır kurumda çalışanların karizma boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşleri 5 yıldan az, 5-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası bir zamandır kurumda çalışanlara göre daha düşüktür. Diğer kurumda çalışma yılları karizma boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşleri arasında farklılık oluşturmamaktadır.

5 yıldan az zamandır kurumda çalışanların kendine olan güven boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşleri 5-10 yıl arası bir zamandır kurumda çalışanlara göre daha düşüktür. 15 yıldan fazla zamandır kurumda çalışanların kendine olan güven boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşleri 5 yıldan az ve 5-10 yıl arası bir zamandır kurumda çalışanlara göre daha düşüktür. Diğer kurumda çalışma yılları kendine olan güven boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşleri arasında farklılık oluşturmamaktadır.

5 yıldan az zamandır kurumda çalışanların ilham verme boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşleri 5-10 yıl arası bir zamandır kurumda çalışanlara göre daha düşüktür. 11-15 yıl arası bir zamandır kurumda çalışanların ilham verme boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşleri 5-10 yıl arası bir zamandır kurumda çalışanlara göre daha düşüktür. Diğer kurumda çalışma yılları ilham verme boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşleri arasında farklılık oluşturmamaktadır.

5 yıldan az zamandır kurumda çalışanların entelektüel yaklaşım boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşleri 5-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası bir zamandır kurumda çalışanlara göre daha düşüktür. Diğer kurumda çalışma yılları entelektüel yaklaşım boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşleri arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Bu sonuçlar aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkmış olabilir. Kurumuna 5 yıldan fazla zaman ve emek veren çalışanların özverili davranışlarda bulunma istekleri artabilmektedir; bu da örgütsel vatandaşlık davranışları oranını arttırır. 5 yıldan az süredir kurumda çalışanlar, liderlerini 5-10 yıl arası bir zamandır kurumda çalışanlardan daha az tanıyor olabilir. Çalışanların liderleriyle ilgili olumlu düşünceleri en çok 5-10 yıl arasında artabilir ve bu da karşılıklı verimli çalışmayı destekleyebilir. 11-15 yıl arası bir zamandır kurumda çalışanların kendi uzmanlaşmalarından dolayı, liderleriyle ilgili olumsuz görüşleri olumlu görüşlerinin oranına yaklaşıyor olabilir.

Vizyon kazandırabilme, samimi ilişkiler kurabilme boyutlarında dönüştürücü liderlik özellikleri hakkındaki görüşler kurumda çalışma yıllarına göre farklılık göstermemektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

İlköğretim mezunu olanların karizma boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşleri lisans ve lisansüstü mezunlarına göre daha düşük, yüksek okul mezunu olanların karizma boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşleri lisans mezunlarına göre daha düşüktür. Diğer eğitim durumları karizma boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşleri arasında farklılık oluşturmamaktadır.

İlköğretim mezunu olanların kendine olan güven boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşleri lisans ve lisansüstü mezunlarına göre daha düşüktür. Diğer eğitim durumları kendine olan güven boyutunda dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşler arasında farklılık oluşturmamaktadır.

İlköğretim mezun olanların kendine olan güven ve karizma boyutlarında dönüştürücü liderlik hakkındaki görüşlerinin lisans ve lisans üstü mezunlarına göre daha düşük çıkmasının nedeni, dönüştürücü liderlik tipine olumsuz yaklaşımlarından kaynaklanabilir. Diğer liderlik davranışlarına daha olumlu yaklaşıyor olabilirler.

İlham verme, entelektüel yaklaşım, vizyon kazandırabilme, samimi ilişkiler kurabilme boyutlarında dönüştürücü liderlik özellikleri hakkındaki görüşler eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi ancak olumlu duygu ile geliştirilebilir. Olumsuz duygu ise, ortamı terk etmek için eğilim yaratır. Olumlu duygu, kişiyi ortamda kalmaya iter. Olumlu duygular besleyen çalışanlar kendi ruh hallerini desteklemek adına davranışlarda bulunabilirler. Örneğin, diğer çalışanlara yardımcı olma davranışları gibi. Bütün bunlara bakıldığında aslında örgütte olumlu davranış gelişimine katkıda bulunan ve bunun devamlılığını sağlayan en önemli unsurun, çalışanlarına ilgi gösteren, onları dinleyen, teşvik eden ve ilham veren lider kalıbının örgütün vatandaşlık düzeyini önemli ölçüde yükselttiğidir. Bu tür davranışlar sergileyen çalışanları olan örgütlerin olmayanlara oranla başarılı olma olasılıkları oldukça yüksektir. Bu nedenle bir örgütün kazanan niteliğe bürünebilmesi için örgütün zihin ve beden yapısı çalışanlarının vatandaşlık davranışı sergileyebilecek yönde dönüştürülebilirdir.

KAYNAKÇA

- ALLEN, N.J. ve J.P. Meyer (1996), “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity”, *Journal of Vocational Behavior*.
- ALLIX, M. Nicholas (2000), “Transformational Leadership, Democratic or Despotic ?”, *Educational, Management & Administration*, 28 (1).
- ARDIÇ, K. ve T. Bas (2001), “Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, 2-26.
- AYDIN, M. D. (2001), *Liderlik ve liderlik zekası: Uygulamalı bir çalımsa*, Basılmamış Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BALAY, R. (2000), *Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BANERJI, P. ve V. Krishan (2000), “Ethical Preferences of Transformational Leaders: An Empirical Investigation”, *Leadership and Organization development Journal*, 21, 405 – 413.
- BASS, M. Bernard ve Paul Steidlmeier (1999), “Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership”, *Leadership Quarterly*, 10 (2).
- BASS, M. Bernard (1999), “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8 (1).
- BAŞARAN, İ. E. (1988), *Eğitim Yönetimi*, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- BAYRAM, L. (2005), “Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, ss. 125-139.

- BECKER, T.E. ve D.M. Randall (1994), "Validation of A Measure of Organizational Citizenship Behavior Against An Objective Behavioral Criterion", *Educational and Psychological Measurement*, 54(1), pp. 160 - 168.
- BRESCTICK, Emel Topçu (1999), *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi Ve Dönüştürücü Liderlik Ve Bir Uygulama Örneği*, Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BUDAK, G. ve G. Budak (2004), *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülte Kitabevi, 5. Basım, İzmir.
- CAVALERI, Stevan ve Krzysztof OBLOJ (1993), *Management System (A Global Perspective)*, Words Worth Publishing Company California.
- COHEN, A. (2007), "Commitment Before And After: An Evaluation And Reconceptualization Of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 17, pp. 336-354.
- COOPER, R. (2003), *Liderlikte Duygusal Zekâ*, Çev: Z. B. Ayman ve B. Sancar, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- CRIBBIN, J.J. (1972), *Effective Managerial Leadership*, American Management Association, New York.
- ÇAĞLAR, İrfan (2004), "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, s. 91-107
- ÇELİK, V. (2000), *Eğitimsel Liderlik*, 2. Baskı., Pegem Yayıncılık, Ankara.
- ÇOBANOĞLU, Fatma (2003), *İlköğretim Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Davranışları: Denizli İli Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇÖL, G. (2004), "Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: VI, Sayı: 2.

- DELUKA, R.J. (1998), "Leader-member Exchange Quality and Effectiveness Ratings"
Group and Organization Management, 23(2), pp.189-217.
- DEN HARTOG, Deanne N., Jaap J. Van Muijen ve Paul L. Koopman (1997),
"Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ",
Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70, pp. 19-34.
- DESSLER, G. (2004), *Management. Principles and Practices For Tomorrow's Leaders*, New Jersey: Prentice Hall.
- ENSARİ, H. (1999), *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ERDOĞAN, İ. (1997), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul.
- EREN, Erol (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul.
- EREN, E. (2006), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- EROL, V. (1998), *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- FINKELSTEIN, L.M., D.S. Protolıpac Ve J.T. Kulas (2000), "The Role of Subordinate Authoritarianism in Cross-Level Extra-Role Relationships", *Journal of Psychological Interdisciplinary and Applied*, 134 (4), pp. 435-443.
- GIBSON, J.L., J.M. Ivancevich ve J.H. Donnelly (1997), *Organization*, Ninth Edition, Irwin Mcgraw-Hill.
- GÖKKAYA, Öznur (2003), "Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüştürücü Liderlik", *Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 17-18 Mayıs, Derbent-İzmit, 793-800.
- GÖZEN, D.E. (2007), *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- GUTHRIE, W. J. ve Reed, J. R. (1991), *Educational Administration And Policy Effective Leadership For American Education*. Allyn and Bacon, Boston.
- GÜÇLÜ, H. (2006) *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- GÜL, H. (2002), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: II, Sayı: 1, s. 39.
- HINKIN, T.R. ve J. B. Tracey (1999), “The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organization”, *Journal of Organizational Change Management*, 2, pp. 105–109.
- HOY, W. K. ve C. C. Miskel (1991), *Educational administration theory, reseach and practice*. 2. Publised., Mcgraw- Hill Inc, 483 p., Newyork.
- İNCE, M., ve H. Gül (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- İŞCAN, Ö. Faruk (2002), *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*, Basılmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- JOHN J. G., M. Jeronica ve F. V. Yammarino (2004), “Transformational Leadership, Learning Goal Orientation and Expectations for Career Success in Mentorprotege Relationship: A Multiple Levels of Analysis Perspective”, *The Leadership Quarterly*, 20.
- KEÇECİOĞLU, Taner (1998), *Liderlik Ve Liderler*, Kal-Der Yayınları, İstanbul.
- KIRBY, P.C. ve L.V Paradise (1992), “Extra-ordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership”, *Journal of Educational Research*, 85, pp. 303–310.
- KOÇEL, Tamer (2001), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım A.Ş, 8.Baskı, İstanbul.
- LUTHANS, F. (2005), *Organizational Behaviour (10th.edition)*, Boston: McGraw-Hill Irwin.

- LUTHANS, Fred (1995), *Organizational Behavior*, 7th Ed. McGraw Hill, New York.
- MACKENZIE, S.B. ve P.M. Podsakoff (1993), “The Impact of Organizational Citizenship Behavior On Evaluations of Salesperson Performance”, *Journal of Marketing*, 57 (1), pp. 70-81.
- MAXWELL, J. C. (2004), İçimizdeki lideri geliştirmek, Çev: S. Yeniçeri, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- MOWDAY, R.T., R.M. Steers ve L.W. Porter (1982), “The Easurement Of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Cilt: XIV, Sayı: 228.
- MUTLU, B. (2003), *Demokratik Liderlik Ve İlgören Motivasyonu*, Basılmamış Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- NETEMEYER, R.G. ve J.S. Boles (1997), “An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors In A Personal Selling Context”, *Journal of Marketing*, 61(3), pp. 85-99.
- ORGAN D.W. ve W.C. Hamner (1988), *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*, Texas, Business Publication Inc.
- ORDUN, G. (2002), *Örgütsel “Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma*, Basılmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ORGAN, D. ve K. Ryan (1995), “A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior”, *Personal Psychology*, 48(4), pp. 775-803.
- ORGAN, D.W. ve A. Lingl (1995), “Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Social Psychology*, 135(3), pp. 339-351.
- OWNES, James (1976), “ The Uses of Leadership Theory”, *Management Organization and Human Resources*, (Eds: H.Hicks and J.Powell), Mc Graw Hill Book Comp.
- ÖZDEMİR, S. (2000), *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Pegem Yayıncılık, Ankara.

- ÖZEN, J. (2000) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, *VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir.
- PAKSOY, Mahmut (2002), *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No. 282. İstanbul.
- PODSAKOFF, P.M., S.B. Mackenzie, J.B. Paine Ve D.G. Bachrach (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research,” *Journal of Management*, 26, pp.513-563.
- REEVES, D. B. (2004), *Assessing Educational Leaders*, Corwin Press, Thousand Oaks.
- ROST, J.C. (1993), *Leadership for the 21st Century*, Praeger, New York.
- SAMADOV, S. (2006), *İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- SAYYAN, S. (1990), *İşletmelerde Verimlilik ve Verimlilik Artırılmasına İlişkin Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- SASHKIN, M. ve E. W Rosenbach (1993) ,“A New Leadership Paradigm” Taylor R.L. ve Rosenbach W.E., *Contemporary Issues In Leadership*, Westview Press Colarado 87-103.
- SASHKIN, M. ve W.E. Rosenbach (2005), “A wiev of leadeship that matter”, www.Leadingand.com/documents/Leadeship That Matters. Pdf.
- SCHAPPE, S.P. (1998), “The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behavior,” *Journal of Psychological Interdisciplinary ve Applied*, 132(3), pp. 277-291.
- SCHERMERHORN, J.R., J.G. Hunt ve R.N. Osborn (1994), *Management*, John Willey and Sons, USA.

- SORENSEN, Georgia (2000), “An Intellectual History of Leadership Studies: The Role of James MacGregor Burns”, *Kellogg Leadership Studies Project Working Papers*, www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP.
- ŞAHİN, A. ve H. Temizel (2007), “Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması”, *Maliye Dergisi*, s.153,
- ŞAHİN Ali. H., H.Temizel ve E.Örseli (2004), *Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma*, Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F, 3.Ulusal Bilgi ve Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir.
- ŞİMŞEK, S. (1993), *İşletme Bilimine Giriş*, Merhaba Yayınları, Ankara.
- ŞİMŞEK, Hasan ve Dilkan Aytemiz (1997), “Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetimsel Liderler ve Dönüştürücü Liderler”, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu İstanbul.
- ŞİŞMAN, M. (2002), *Öğretim Liderliği*, Pegem Yayıncılık, İstanbul.
- ŞİŞMAN, M. ve S. Turan (2002), *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi (Teori ve Uygulama)*, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- TABAK, Arif (2001),“Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”, <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2001-2/1>
- TANG, T.L. ve A.H.S. İBRAHİM. (1998), “Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in the United States and the Middle East,” *Public Personnel Management*, 27(4), pp. 529-551.
- TORRINGTON, Derek., Jane Weightman ve Kirsty Johns (1989), *Effective Management: People And Organisation*, Prentice Hall International Ltd. Great Britain.

- TRACEY, J. B., ve T. R. HINKIN (1998), "Transformational Leadership or Effective Managerial Practises?", *Group & Organization Management*, 23, 17.
- UYGUÇ, N. (2000), "Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans", 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 25-27 Mayıs, Nevşehir, 587-600.
- VIGODA, E. (2000), "Internal Politics in Public Administration Systems," *Public Personnel Management*, 29 (2), pp.185-211.
- WAGNER, S.L. ve M.C. RUSH (2000), "Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition and Age," *Journal of Social Psychology*, 140 (3), pp.379-392.
- YİĞİT, R. (2002), "İyi Bir Lider Olmanın Yolları", *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6(1), Adana.
- ZEL, U. (2001), *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.

EKLER

EK 1: Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi.

Sayın katılımcı,

Bu anket "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Dönüştürücü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki" isimli yüksek lisans bitirme tezinin veri toplama aracı olarak kullanılacaktır. Verilecek tüm cevaplar gizli tutulacaktır. Soruları dikkatlice okumanız, şıkları eksiksizce doldurmanız ve vereceğiniz cevaplar araştırmanın doğruluğu ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırmamız için zaman ayırdığınız ve emek harcadığınız için teşekkürü bir borç bilir, saygılar sunarım.

Elvira Suleymanova

Sakarya Üniversitesi

A) Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Ölçek						
Lütfen soruları yöneticilerinizin “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” hakkındaki genel düşüncelerinize dayanarak cevaplayınız. Cevaplamayı, aşağıdaki 15 sorunun sağ tarafında bulunan kutucuğa, size en yakın gelen değerlendirmeyi işaretlemek suretiyle yapınız.		<i>Hiç Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Tamamen Katılıyorum</i>
1	İşyerimdeki düzenlemelere içtenlikle katılırım.					
2	Yerine getirilmesi zorunlu olmayan ama işyerimin imajına olumlu katkıda bulunacak etkinliklere katılırım.					
3	Her zaman çevremdeki iş arkadaşlarıma yardım etmeye hazırım.					
4	İşe gelmemek için geçerli sebeplerim olduğu halde işyerine gelmeye çalışırım					
5	Zorunlu olmadığım halde, işyerine yeni katılanların işyerini tanımalarına ve işyerine alışmalarına yardımcı olurum.					
6	İş yükü ağır olan arkadaşlarıma her zaman yardımcı olurum					
7	Davranışlarımla işyerindeki diğer çalışanların işlerini nasıl etkileyeceği konusunda hassasım.					
8	Mesai arkadaşlarıma sorun yaratmaktan kaçınırım.					
9	Zamanımı işimle ilgili olumsuz sorunlardan yakınlıkla geçirmem					
10	Kuruma ait resmi evraklarla ilgili çalışmalarımı tamamladığımda, evrakları bekletmeden iade ederim.					
11	İşyerimin çıkarları ile ilgili görüşlerimi açıklamak için gerektiğinde risk almaktan çekinmem.					
12	Sorunlar olduğunda yapabileceğim en iyisini yapmaya çalışırım					
13	Her zaman, mevcut durumu olumlu yönlerinden çok olumsuz yönleriyle ele alırım.					
14	Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerini vurgulamayı tercih ederim					
15	Kurumumu içinde ve dışında kurumumu eleştirilere karşı gururla savunurum					
16	İşimden ayrılmayı düşünmem					
17	Kurumum başkalarınca eleştirildiği zaman kendimi bundan dolayı mahcup hissederim					
18	Eğer çalıştığım kurum rakiplerine karşı vasat bir performans sergilerse kendimi sıkıntılı hissederim					
19	Eğer çalıştığım kurum rakiplerine karşı daha iyi bir performans sergilerse kendimi mutlu hissederim					
20	Kurumumuzun müşterisi olabilecek herkese ürün ve hizmetlerimizin reklamını yaparım					

B) öniştürücü Liderlik Özelliklerine İlişkin Ölçek						
Lütfen soruları “Dönüştürücü Liderlik Özellikleri” ile ilgili yöneticileriniz hakkındaki genel düşüncelerinize dayanarak cevaplayınız. Cevaplamayı, aşağıdaki 28 sorunun sağ tarafında bulunan kutucuğa, size en yakın gelen değerlendirmeyi işaretlemek suretiyle yapınız.		<i>Hiç Kahlmıyorum</i>	<i>Kahlmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katlıyorum</i>	<i>Tamamen Katlıyorum</i>
Karizma						
1	Herkes tarafından sevilen biridir					
2	Herkes tarafından saygı duyulan biridir					
3	Bazen konuşmasa bile duruşu ile bizi etkileyebilmektedir					
4	Sakin ve soğukkanlı bir tarzı vardır					
5	Çalışanlar arasında bir sorun çıktığında onun çözüm geliştirmesini beklerler					
6	Çalışanlar bir işe girişmeden önce onun fikrini alır					
7	Kişisel ihtiyaçlarımızı düşünen bir tutum sergiler.					
8	İkna kabiliyeti yüksektir					
Kendine Olan Güven						
1	Beklenti ve isteklerini açık bir şekilde dile getirir					
2	Karar ve uygulamalarında risk almaktan kaçınmaz					
3	Denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış iş kurallarının dışına çıkmaktan çekinmez					
4	Kuruma katkı sınan çalışanların başarıları ile gurur duyar					
5	Doğru olduğuna inandığı kararları özgürce alır					
6	Giriştiği işlerde hata yapmaktan çekinmez					
7	Acil durumlarda inisiyatif almaktan çekinmez					
8	Her türlü engelin üstesinden gelebilecek kapasite ve düşünce gücüne sahiptir.					
9	Örgütteki gelişmeler konusunda her zaman bilgi sahibidir					
10	Yeni yaklaşımlara ve fikirlere her zaman açıktır					
İlham Verme						
1	Aynı hedefler için bizi birlikte çalıştırabilmektedir.					
2	Sadece en iyi performansı göstermemizde ısrarcı olur					
3	Basit bir şekilde “söylemek” yerine daha çok “uygulayarak” rehberlik eder.					
4	Bizden yüksek beklentilerinin olduğunu gösterir.					
5	Genel amaç duygusunu bize hissettirir.					
6	Yapmakta olduğumuz işle ilgili bizleri düşünmeye sevk etmek için sorular sorar.					
7	Takip etmemiz için iyi modeller sağlar.					
8	“Takım oyuncusu” olmak için bizi cesaretlendirir.					
9	Çalışanlar arasında iş birliğini geliştirmek ister					
10	Kurum amaçlarına ulaşılması için çalışanlar arasında rekabetçiliği teşvik eder					
Entelektüel Yaklaşım						
1	Yetkilerinin bir kısmını astlarına devretmekten çekinmez					

2	İşimizle ilgili bize olumlu geri bildirim sağlar					
3	Gerektiğinde dışarıdan personel sağlayarak bize yardımcı olmakta ve bizi desteklemektedir.					
4	Yenilikler ya da yeni programlarla ilgili bilgi ve becerileri geliştirmek için eğitim programları almamızı sağlar.					
5	Yenilikler ve yeni programların uygulanmasıyla ilgili gerekli bilgiyi sağlar.					
6	Çalışanların işi severek yapmaları için gerekli ortamı hazırlar					
7	Çalışanların yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlerini ödüllendirir					
Vizyon Kazandırabilme						
1	Yeni fikir ve projeleri destekler					
2	Hedef oluşturma sürecine katılımımızı sağlar.					
3	Birlikte çalışırsak başarabileceğimiz vizyonlarla bizi heyecanlandırır.					
4	Sürekli olarak kurum politikalarını yeni yollarla geliştirme arayışı içerisindedir.					
5	Bizim kendi ihtiyaçlarımızdan çok kurumun ihtiyaçlarını öncelememiz konusunda bizi teşvik eder					
6	Bizlerin liderler gibi düşünmesini ve davranmasını sağlar.					
7	Çalışanların kurumun amaç ve beklentilerini benimsemelerini sağlar					
8	Sorunlara çözüm geliştirirken sürekli uzun vadeli düşünme konusunda bizi teşvik eder					
9	Kurumun vizyon ve misyonunu çalışanları ile birlikte geliştirme konusunda duyarlıdır					
Samimi İlişkiler Kurabilme						
1	Çalışanlarla ilgili görüşlerini açıkça onlarla paylaşır					
2	Çalışanlarla arasında cana yakın bir ilişki içindedir					
3	Kendi emrinde olmayan çalışanlarla da samimi ilişkiler geliştirir					
4	Kurum çalışanlarının özel sorunlarıyla da ilgilenir					
5	Olaylara kurum çalışanlarının cephesinden de bakabilmektedir					
6	İş dışında da zaman zaman çalışanları ile bir araya gelir					

C) Çalışanların Demografik Özelliklerine Ait Bilgiler

Lütfen aşağıdaki sorulara doğru ve eksiksiz yanıtlar veriniz.

S1	Cinsiyetinizi belirtiniz.			
	<input type="checkbox"/> Erkek		<input type="checkbox"/> Kadın	
S2	Medeni durumunuz nedir ?			
	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr	<input type="checkbox"/> Dul - Boşanmış	
S3	Göreviniz ?			
S4	Biriminiz ?			
S5	Bu görevdeki çalışma süreniz (Yıl) ?			
	<input type="checkbox"/> 5 Yıdan az	<input type="checkbox"/> 5-10 Yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 Yıl	<input type="checkbox"/> 15 Yıdan fazla
S6	Bu kurumdaki çalışma süreniz (Yıl)?			
	<input type="checkbox"/> 5 Yıdan az	<input type="checkbox"/> 5-10 Yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 Yıl	<input type="checkbox"/> 15 Yıdan fazla
S7	Yaşınız (Yıl) ?			
	<input type="checkbox"/> 20 'den az	<input type="checkbox"/> 20-30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 40'tan fazla
S8	En son bitirdiğiniz öğrenim kurumu hangisidir?			
	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Yüksekokul	<input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans ve üzeri

Anketimizi yanıtladığınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Elvira Suleymanova, 1982 yılında, Özbekistan'ın SEMARKANT şehrinde dünyaya geldi. 1995 yılında ailesiyle birlikte Özbekistan'dan Kırım'a dönüş yaptı. İlköğrenimini Özbekistan'da, orta öğrenimini Kırım'da yaşadığı Teplovka semtinin okulunda ve lise öğrenimini Türkiye'de İstanbul'da tamamladı. 1997 yılında Bursa'daki Ankara Üniversitesi Dil Merkezi TÖMER'de Türkçe eğitimini gördükten sonra Lise öğrenimi için İstanbul'a geldi. 2000 yılında Erciyes Üniversitesi işletme bölümünde lisans eğitimine başladı. 2007 yılında lisans eğitimini tamamladıktan sonra aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı'nda, yüksek lisans eğitimine başladı.