

ÖZET

Günümüzde işletmeler, verimliliği arttırmada ve farklılığı yaratmada insan faktörünün önemli rolünü fark etmişlerdir. Araştırmacılar, insan faktörünün etkinliğini arttıracak çeşitli alanlarda birçok bilimsel çalışma yapmışlardır. Ancak son yıllarda literatürde dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarına önem verilmiş ve ayrı ayrı birçok araştırma yapılmıştır. Fakat bu değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkisi üzerine ilgili çalışmalar yetersiz düzeyde bulunmaktadır. Bu yüksek lisans tez çalışmasında, dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerinde çalışılmıştır.

Türk Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bağlısı İzmir Tersanesi Komutanlığı çalışanlarından toplanan veriler ile hipotezleri test etmek üzere çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. 305 çalışana ait verilerin SPSS 12.0 programıyla analizi sonucunda önemli bulgular elde edilmiştir. Dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu çalışmada dönüştürücü liderliğin ideal etki boyutu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en etkili boyuttur. İlham verici motivasyon, çalışanın özgecilik ve nezaket örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkiler.

Sonuç olarak bakıldığında; dönüştürücü liderlik örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde etkilidir. Bu anlamda bulgular hem teorik hem de pratik açıdan literatüre önemli katkılar sağlamaktadır.

SUMMARY

Nowadays, in our world business environment realized the important role of human factor to increase productivity and make difference. Researchers made a lot of scientific studies on various fields that increase the effect of human factor. Therefore, concept transformational leadership and organizational citizenship behavior become popular and different investigations are held. However, there is not enough study that correlates these variables. In this master thesis, the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior is researched.

It was made multiple regression analysis to test the hypotheses with the data collected from İzmir Yardship Commandership which is a part of Turkish Naval Forces Commandership. Collection of the 305 data is analysed by SPSS 12.0 and significant results are achieved about the impact of transformational leadership on organizational citizenship behavior. On this study, idealized influence of transformational leadership is the most effective dimension on organizational citizenship behavior. Moreover, Inspirational motivation has a positive effect on altruism and courtesy.

Consequently, transformational leadership has a positive effect on organizational citizenship behavior. Thus, the results provide important contributions to literature both from practical and theoretical perspectives.

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince her konuda destek veren ve yardımcı olan danışmanım Doç.Dr.Adnan CEYLAN'a teşekkürlerimi sunarım. Anket çalışmasının analizi aşamasında yardımını esirgemeyen arkadaşım Gülden TURHAN'a ve yardımlarından dolayı Mustafa ALKAN'a teşekkür ederim.

Beni yetiştiren ve her zaman başarılı olacağıma inanan aileme, anlayışı ve desteği için eşim Koray TOPALOĞLU'na teşekkür ederim. Tezimi yapmamda anlayışıyla bana destek olan komutanım Dz.İs.Kd.Bnb.İbrahim DELİCEOĞLU'na şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>sayfa</u>
ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	X
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
TABLolar DİZİNİ	XII
1.GİRİŞ	1
1.1.Araştırmanın Amacı	2
1.2.Araştırmanın Önemi	2
1.3.Araştırmanın Varsayımları	3
2.DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVESİ	5
2.1.Dönüştürücü Liderliğin Tanımı	5
2.1.1.Dönüştürücü Liderliğin Boyutları	24
2.1.2. Dönüştürücü Lider ve Organizasyonun Performansı	33
2.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı	35
2.2.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	41
2.2.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışına	53
Temel Oluşturan Kavramlar	
2.2.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve	58
İş Ünitesi Performansını	

3.ARAŞTIRMA MODELİNİN GELİŞİMİ VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	62
3.1.Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri	62
3.2.Araştırma Hipotezleri	69
3.3.Araştırma Modeli	70
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI	71
4.1.Çalışmanın Amacı ve Önemi	71
4.2.Örneklem Kitle	72
4.3.Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Kapsamı	72
4.4.Anketin Hazırlanması ile İlgili Aşamalar	73
4.4.1.Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	74
4.4.2.Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	77
4.4.3. Pilot Uygulama ve Nihai Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	77
4.5.Veritoplama Aşaması	78
4.5.1. Veritoplama Yönteminin Seçilmesi	78
4.5.2. Verilerin Toplanması	78
4.6.Verilerin Analizi	79
4.6.1.Demografik Bulgular	79
4.6.2. Faktör Yapısı ve Güvenirlikler	81
4.6.3. Korelasyon Analizi	84
4.6.4. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi	86

5.SONUÇ VE ÖNERİLER	89
5.1.Araştırmanın Bulguları ve Sınırlamaları	89
5.1.1.Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri	90
5.1.2.Araştırma ile İlgili Sınırlamalar	92
5.2. Öneriler	93
5.2.1. Uygulama Açısından Öneriler	93
5.2.2. Gelecek Çalışmalara Öneriler	93
KAYNAKLAR	94
ÖZGEÇMİŞ	101
EKLER	102
Ek 1:Anket Formu	103

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

BD: Bireysel Destek

ET: Entelektüel Teşvik

İE: İdealleştirilmiş Etki

İM: İlham Verici Motivasyon

N: Nezaket

Ö: Özgecilik

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ÖVD-B: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Birey

ÖVD-Ö: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgüt

S: Sportmenlik

SE: Sivil Erdem

V: Vicdanlılık

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>		<u>Sayfa</u>
2.1.	Devamlı Bir Süreç Olarak Liderlik	12
2.2.	Dönüştürücü Liderlik ve Sonuçları	23
3.1.	Araştırma Modeli	70

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Detaylı Olarak Açıklamaları	18
2.2. Yardım Etme Davranışının Tanımlamaları	44
2.3. Sportmenlik Boyutunun Tanımlamaları	46
2.4. Örgütsel Sadakat boyutunun Tanımlamaları	47
2.5. Örgütsel Uyum Boyutunun Tanımlanması	48
2.6. Bireysel İnsiyatif Boyutunun Tanımlanması	50
2.7. Sivil Erdem Boyutunun Tanımlanması	51
2.8. Kişisel Gelişim Davranışı Boyutunun Tanımlanması	53
4.1. Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler	73
4.2. Anketteki seçeneklerin Likert ölçeğine göre değerleri	75
4.3. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	79
4.4. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	79
4.5. Çalışanların Çalışma Süresine Göre Dağılımları	80
4.6. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	80
4.7. ÖVD Faktör Analizi	82
4.8. Dönüştürücü Liderlik Faktör Analizi	82
4.9. Değişkenlere İlişkin soru adetleri ve Croanbah's Alpha Katsayıları	83
4.10. Tüm değişkenlere ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	85
4.11. Dönüştürücü Liderliğin ÖVD ve Boyutları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	86
4.12. Araştırma Hipotezlerinin Sonucu	88

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ
İLİŞKİ

Gülşah TOPALOĞLU
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2005

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ
İLİŞKİ

Gülşah TOPALOĞLU
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr. Adnan CEYLAN

GEBZE
2005

Tablo 4.10. Tüm değişkenlere ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.

ORTALAMA	STANDART SAPMA	DEĞİŞKEN ADI	BD	ET	İE	İM	N	Ö	ÖVD	SE	V
3,8459	1,02559	BİREYSEL DESTEK	0,803 ^a								
3,5333	1,04874	ENTELEKTÜEL TEŞVİK	,720(**)	0,910 ^a							
3,6852	,96277	İDEAL ETKİ	,677(**)	,733(**)	0,844 ^a						
3,7727	,93505	İLHAM VERİCİ MOTİVASYON	,655(**)	,770(**)	,811(**)	0,881 ^a					
4,2997	,57289	NEZAKET	,177(**)	,216(**)	,321(**)	,290(**)	0,640 ^a				
4,0896	,73894	ÖZGECİLİK	,342(**)	,378(**)	,436(**)	,422(**)	,488(**)	0,640 ^a			
4,2744	,44775	ÖVD	,310(**)	,373(**)	,473(**)	,418(**)	,788(**)	,740(**)	0,835 ^a		
4,2852	,54428	SİVİL ERDEM	,229(**)	,293(**)	,366(**)	,299(**)	,435(**)	,303(**)	,729(**)	0,698 ^a	
4,4230	,55626	VİCDANLILIK	,137(*)	,191(**)	,253(**)	,197(**)	,433(**)	,255(**)	,712(**)	,518(**)	0,806 ^a

** Korelasyon katsayısı %1 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon katsayısı %5 düzeyinde anlamlıdır.

a : Değişkene ilişkin Croanbah's Alpha katsayısıdır.

Tablo 4.12. Araştırma Hipotezlerinin Sonucu.

	HİPOTEZLER	KABUL/ RED	MODEL
Hipotez 1	İdealleştirilmiş etki arttığında, ÖVD artar.	KABUL	Model 1
Hipotez 1-a	İdealleştirilmiş etki arttığında, özgecilik davranışı artar.	KABUL	Model 2
Hipotez 1-b	İdealleştirilmiş etki arttığında, nezaket davranışı artar.	KABUL	Model 3
Hipotez 1-d	İdealleştirilmiş etki arttığında, vicdanlılık davranışı artar.	KABUL	Model 4
Hipotez 1-d	İdealleştirilmiş etki arttığında, sivil erdem davranışı artar.	KABUL	Model 5
Hipotez 2	İlham verici motivasyon arttığında, ÖVD artar.	RED	Model 1
Hipotez 2-a	İlham verici motivasyon arttığında, özgecilik davranışı artar.	KABUL	Model 2
Hipotez 2-b	İlham verici motivasyon arttığında, nezaket davranışı artar.	KABUL	Model 3
Hipotez 2-d	İlham verici motivasyon arttığında, vicdanlılık davranışı artar.	RED	Model 4
Hipotez 2-e	İlham verici motivasyon arttığında, sivil erdem davranışı artar.	RED	Model 5
Hipotez 3	Entelektüel teşvik arttığında, ÖVD artar.	RED	Model 1
Hipotez 3-a	Entelektüel teşvik arttığında, özgecilik davranışı artar.	RED	Model 2
Hipotez 3-b	Entelektüel teşvik arttığında, nezaket davranışı artar.	RED	Model 3
Hipotez 3-d	Entelektüel teşvik arttığında, vicdanlılık davranışı artar.	RED	Model 4
Hipotez 3-e	Entelektüel teşvik arttığında, sivil erdem davranışı artar.	RED	Model 5
Hipotez 4	Bireysel destek arttığında, ÖVD artar.	RED	Model 1
Hipotez 4-a	Bireysel destek arttığında, özgecilik davranışı artar.	RED	Model 2
Hipotez 4-b	Bireysel destek arttığında, nezaket davranışı artar.	RED	Model 3
Hipotez 4-d	Bireysel destek arttığında, vicdanlılık davranışı artar.	RED	Model 4
Hipotez 4-e	Bireysel destek arttığında, sivil erdem davranışı artar.	RED	Model 5

1.GİRİŞ

Bilgi ve teknolojiye herkesin aynı anda ulaşabildiği globalleşen dünyada, ticari firmalardan toplumları oluşturan tüm örgüt yapılarına kadar geniş yelpaze incelendiğinde farklılığı yaratanın insan faktörü olduğu görülmektedir.Örgütleri oluşturan bireylerin sergiledikleri görev içi ve görev üstü davranışlar örgütün verimliliğini etkileyen nedenlerdir.Bireylerin örgüt içindeki mevcudiyetlerinde talimat, prosedür ve kurallarla çerçevelenmiş ödül ve yaptırımlarla kontrol edilebilen yapılması gerekli görev ve davranışların dışında bireylerin içten gelerek sergiledikleri olumlu ekstra çaba ve davranışları kapsayan kavrama örgütsel vatandaşlık davranışı denilmektedir.

Bir örgütte motive olmuş niteliklerini ve gücünü tümüyle kullanarak örgüt için olumlu çıktılar sağlayan bir birey ile sadece verilen görevleri yerine getiren bir birey arasındaki performans farklılığı dolayısıyla elde edilecek verimin düzeyi göz önüne getirildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) 'nin önemi daha iyi kavranabilir.

Örgüt içindeki insan gücüne yoğunlaşarak yön verebilme kabiliyetine sahip, astlarını teşvik edebilen, destek olabilen, onlara önemsendiklerini hissettiren ve gelişmeleri yönünde önlerinde yeni ufuklar açabilen lider tipi olan dönüştürücü liderlik son yıllarda liderlik literatüründe önem kazanmıştır.

Bu araştırmada, örgüt verimliliğini ve kalitesini arttıran örgüt üyelerinin gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı'na ; üyeleri yönlendiren dönüştürücü liderlerin etkileri örgütsel vatandaşlık davranışı ve dönüştürücü liderlik ilişkisi çerçevesinde incelenecektir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; kamu kurumlarından bir olan Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bağlısı İzmir Tersanesi Komutanlığında çalışan işçilerin dönüştürücü lider algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisini tespit etmektir.

Bir çok araştırmacı tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı ve dönüştürücü liderlik çeşitli sektörlerde ayrı ayrı incelenmiş, ancak arasındaki ilişki üzerine Türkiye'de ki çalışmalar yetersiz kalmaktadır.

Bu nedenle, bu çalışma dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının net olarak ilişkisinin gözlemlenebileceği bir kurumda yapılarak literatüre katkıda bulunabilecek önemli bulgulara ulaşmayı amaçlamaktadır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzün rekabetçi koşulları eldeki tüm kaynakların en etkin ve en optimal kullanımını gerektirmektedir.Bu araştırma, ticari karlılık kaygısını taşımayan, ancak yüksek verimliliği hedefleyen ve bu hedefe ulaşırken ulusal

kaynakları kullanmanın ağır sorumluluğunun bilinci içerisinde bulunan, Türk Deniz Kuvvetlerinin lojistik destek unsuru olan İzmir Tersanesi Komutanlığının, insan kaynağını etkin bir şekilde kullanmasını sağlayacak değişkenleri ortaya koymaktır.

Literatürde liderlik araştırmalarının ağırlıklı olarak daha gözlemlenebilir ve net olmasından dolayı askeri ortamlarda yapıldığı görülmektedir. Bu bağlamda Dönüştürücü Liderlik kavramının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini, İzmir Tersanesi Komutanlığı gibi askeri bir kurumda daha net olarak görülebileceği değerlendirilmektedir.

Çalışanların ayrı ayrı branşlaştığı ve branşlarına göre iş tanımlarının kurallarla net bir şekilde koyulduğu atölye ortamında toplu olarak birbirleriyle etkileşim içerisinde olduklarından gösterecekleri ÖVD açık bir şekilde gözlemlenebilecek ve olumlu etkileri ortaya koyulabilecektir.

1.3. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmada, çalışanların gerçekçi ve içten bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve dönüştürücü liderlik algılarını ölçen anketi anlamlı bir şekilde cevaplayabilecekleri varsayılmaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümü; araştırma ile ilgili genel bir giriş yaparak araştırmanın genel amacını, araştırmanın cevap aradığı temel soruları araştırmanın önemini ve varsayımlarını içermektedir.

İkinci bölüm; araştırmada yer alan değişkenleri açıklamakta; dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının tanımları, boyutları ve ilişkili oldukları genel kavramlar ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde; dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki literatürde yer alan araştırmalara dayanılarak anlatılmakta araştırmanın genel modeli ile hipotezleri ortaya konmaktadır.

Dördüncü bölümde; araştırmanın hipotezleri özetlenerek araştırmanın metodolojisi ortaya konmaktadır. Bu bölümde araştırma evreni ve örneklem yapısı, veri toplam yöntemi ve kullanılan ölçekler yer almaktadır. Bu bölüm ayrıca verilerin analizi, demografik bulguları, faktör analizlerini, korelasyon analizlerini ve hipotezlerin regrasyon analizleri test edilmesini içermektedir.

Beşinci bölüm ise araştırmanın amacı ve bulguları ile ilgili genel değerlendirmeleri, araştırma ile ilgili sınırlamaları, araştırma ile ilgili önerileri kapsamaktadır.

2.DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVESİ

2.1.Dönüştürücü Liderliğin Tanımı

Dönüştürücü liderlik tanımı ilk olarak J. V. Downtown tarafından 1973 yılında ortaya atılmakla beraber teorinin bilinir hale gelmesi, siyaset bilimci olan Jaems McGregor Burns tarafından yapılan çalışma ile olmuştur. Burns çalışmasında Max Weber'in karizmatik liderlik teorisinden yola çıkarak geliştirmiş ve lider ile yönetici arasındaki farklılıkları ortaya koymaya çalışmıştır. Daha önceki çalışmalar ya liderin ya da astların davranışlarını irdelerken Burns çalışmasında lider ve astlar arasındaki ilişki ve etkileşimleri irdemiştir (Alimo and Alban Metcalfe, 2001; 27).

Burns, liderliği işlevsel liderler (Transactional Leader) ve dönüştürücü liderler (Transformational Leader) olarak ikiye ayırmaktadır. İşlevsel lider kavramıyla lider ve astları arasındaki karşılıklı değişimlerin önemini vurgulamaktadır. İstenilen işi yaptıkları taktirde ödüllendirme yapan liderler işlevsel liderlik sergilemektedirler. Bu tip liderlik tüm örgütlerde her seviyede görülebilir. Öte yandan dönüştürücü liderler ise astlarını ihtiyaçları ile ilgilenen ,moral ve motivasyonlarını yükselterek normalde sergilemeleri beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayan diğer bir deyişle, astlarının tüm kapasitelerini istekli olarak kullandırtabilen liderlerdir (Yusof, 1998; 170).Burns'un bu çalışması birçok yeni araştırma yapılmasında öncü olmuştur

20 yıldan fazla bir sürede biriken araştırma kanıtlarında, dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel getirileri ve pozitif bireyselliğin yaygın çeşitliliği

ile ilişkilendirilmesinde şüphe vardır. Aslında ,dönüştürücü liderlik davranışı deneysel olarak artan çalışan memnuniyeti (Padsakoff, MacKenzie, Moorman, &Fetter, 1990), örgütsel bağlılık (Bycio,Hackett,& Allen,1995), kontrollü memnuniyet (Padsakoff,1990), extra çaba (Seltzer&Bass,1990), iş niyeti (Bycio,1995), örgütsel vatandaşlık (Padsakoff, MacKenzie, Paine, &Bachrach,2000) ve toplam çalışan performansı ile ilişkili olmuştur. Bundan başka dönüştürücü liderlik davranışının etkileri güçlü yönetim seviyesinden yana (Howell&Avolio,1993) , iş çevreleri (Bass,1985) ve ulusal kültürler olarak görülür. (Bommer, et al,2004 s.195-210)

Örgütsel kurumlarda karizmatik ve dönüştürücü liderlik konularının evrimini inceleyen Jay A.Conger bu alandaki çalışmaların 1990'lardan itibaren artış göstermesine zemin hazırlayan ortamı şöyle ifade etmiştir:

“Genellikle hepimiz liderliğin örneksele formları ve takipçiler üzerinde etkileri ve örgütsel adaptasyon konularında derin bir merakı paylaşıyor gibi görünüyoruz. Sanırım, değişim aracı rolündeki liderleri açıklamak için çok dar ve basit görünen liderliğin ilk modelleri ile olan tatminsizliği de paylaşıyoruz.

Aynı zamanda, hepimiz büyük olasılıkla daha büyük güçlerden etkilendik ki bunların en başta geleni global rekabetçi iş ortamıdır. Burada Japonya, Küçük Ejderler ve hatta bir gelgit dalgası gibi Kuzey Amerika şirketlerinin piyasa hakimiyetinin altını kazanan Almanya gibi Avrupalıların 1980'lerdeki yükselişinden bahsediyorum. Bu sadece Amerikan sanayisini dramatik bir şekilde etkilemedi, aynı zamanda işletme okullarında pek çok önde gelene araştırma için ilham verdi.

Ticaret dünyası açısından ise, daha rekabetçi bir ortam birçok şirketi, onlarca yıl göreceli istikrarın keyfini çıkardıktan sonra radikal bir yenilenmeye zorladı. Şirketler adapte olmaya niyetlendikleri sırada, gördüler ki yenilenme süreci zordu. Örneğin, çok az şirketin yetkilileri büyük ölçekli dönüşümleri

yönetmek için gerekli olan yönetici vasıflarını değiştirdi ve bunu yapmak için cesarete sahipti. Görünüyordu ki, bu tür sorumlulukları alabilecek liderlik vasıf sahibi az bulunuyordu.

Bu kurumları bekleyen diğer ikilem çalışan bağlılığıydı. Şirketler, değişim gayretlerinin tam ortasında, kapsamlı küçülmelere ve yatay hiyerarşi ve stratejik iş üniteleri gibi yeni örgütsel düzenlemelere başvurdular. Bu süreçte, “çalışan sadakatine karşılık uzun süreli istihdam” sosyal anlaşması da bozuldu. İşgücündeki pek çoğu için net sonuç imtiyazların kaybı oldu. Bu ise, tam şirketler çalışanlarından her zamankinden daha fazla performans ve bağlılık bekledikleri anda gerçekleşti. Şirketler için asıl zorluk dönüşümsel değişimi yaparken aynı anda çalışan morali ve bağlılığını geliştirmenin nasıl yapılabileceği sorusu oldu.

İnanıyorum ki, iş dünyasındaki bu önemli olayların örgütlerde liderlik çalışmalarına direk bir etkisi oldu. İlk olarak, dikkatler, muhtemelen önemli örgütsel dönüşümleri verimli bir biçimde uygulamak için genç liderlerin aksine gerekli güç ve kaynaklara sahip oldukları için, kıdemli liderlere yöneldi. İkincisi, liderlik çalışmaları yapan bilim adamları çoğu okullarda akademisyendi. Dolayısıyla liderliğin bu ikiz meydan okumasına karşı tetikte olmak son derece doğaldı –hem örgütsel adaptasyonu hem de çalışana yetki devrini sağlama kabiliyeti. Aynı anda, bilginler neden pek çok örgütün değişimde yavaş kaldığını ve dönüşüm gayretlerinin sık sık başarısız olduğunu açıklama ihtiyacı hissettiler. Bu soruları cevaplamak için araştırmacılar basit bir ayrıma başvurdular: Müdürler ve liderler farklıydı.

Bu zamana kadar liderlik araştırmacıları, liderlik ve işletmecilik arasındaki farkı çok nadiren belirttiler. Liderliğin veya işletmeciliği farklı fenomenleri, rolleri veya aktiviteleri ifade edebileceği fikri tuhaftı. Çalışma yapmak için aday seçiminde bile liderlik alanı bu iki kavram arasında bir ayırım yapamadı. Daha ziyade otorite pozisyonunda bulunan herkesin özünde liderlik rolünde olduğu varsayıldı. İşlevsel lider teriminin dönüşümsel kabiliyeti

zayıf yada olmayan ama işlevsel tarafları güçlü olanları tanımlamak için kullanıldığı dönüştürücü liderlik yazınında bu problem bu güne kadar süregelmektedir. Bu terminoloji eski “resmi otorite pozisyonlarının her zaman liderlik pozisyonu olduğu” düşüncesini güçlendirmektedir.

1980’lerde tüm liderlik araştırmacıları bilerek yada bilmeyerek, liderlik modellerini işletmenin rolüyle birlikte kontrastlar etrafında kuran Zaleznik ve Kets de Vries fikirlerine kucak açtılar. Bunlar, Kuzey Amerikan şirketlerinin değişen dünyaya adaptasyon yetersizliğinin çoğunlukla çok fazla işletmecilik ve çok az liderlikle yönetilen organizasyonlara bağlanabileceğini ileri sürdüler. Problemin kökünde ileri seviyede liderlik vasfı eksikliği olduğu düşünüldü. Bu bakış açısı, Nadler ve Tushman tarafından sorgulansa da halen popüler olmaya devam ediyor. Zaleznik ve Kets de Vries’in liderlik yapma ve işletme arasındaki tanımı yayınlandıktan kısa bir süre sonra James McGregor Burn ünlü dönüştürücü ve işlevsel liderler tipolojisini öne süren *Leadership* (1978) kitabını yayınladı. Örgütsel liderlik alanında çalışan pek çok bilim adamı özünde bu terimleri liderlik (dönüştürücü), ve işletmecilik (işlevsel) rollerine tercüme ederler. Örneğin Bennis ve Nanus şöyle yorumlar:

“İşletmecilik tipik olarak sözleşmeli takaslar setinden oluşur, ‘şunu kazanmak için bu işi yap’, ‘sözleşmeler ve anlaşmalar’. Takas edilen ise önemsiz değildir: işler, güvenlik, para.” Sonuç en iyi koşullarda itaat, en kötüsünde ise öfkeli bir itaattir. Bizim geliştirdiğimiz liderliğin son ürünü ise tamamen farklıdır: Yetkilendirme. Sadece daha yüksek ücretler ve karlar değil, çalışana yardımcı olan örgütsel kültür de onların çalışmasında bir değer duygusu ve başarıyı yaşamak için kendilerinde meydan okuma isteği yaratır.

1980’lerde Burn’ün fikirleri örgütsel değişim ve yetkilendirme konularıyla boğuşmakta olan örgütsel kuramcılara çok çekici geldi. Dönüştürücü lider modeli her iki konuya da hitap ediyordu. Sonuçta bunlar, mevcut düzeni dönüştürmekle takipçilerin değer ve kişisel gelişim ihtiyaçlarına cevap vermek kaygısında liderlerdi. Karizma aynı anda

görüntüsünü ortaya çıkarıyordu. Belli araştırmacılar, karizmanın, dönüştürücü rollerde görev alan liderlerin birkaç ayırt edici niteliğinden biri olduğuna inanıyorlardı. Diğerleri ise, karizmatik liderliğin, dönüştürücü liderliği varsayabileceği en örneksel form olduğunu düşünüyorlardı.

Dönüştürücü model kısa sürede tutuldu ve özünde konunun genel teorisi haline geldi. Belki de küçülmeler ve daha eksantrik ödüller ve sözleşme uzlaşmalarını kullanan motive edici yaklaşımlar tarafından temsil edilen işletmeciliğin aracı olan tarafını yerme ihtiyacı sonucu “işlevsel” terimi zaman zaman biraz onur kırıcı bir biçimde işletme eylemine uygulandı. Dönüştürücü olmak lider olmaktı. Sade işlevsel olmak ise hesap müdürlüğü yapmak demektir. Kahraman lider “büyük adam” teorisi günlerini andırarak dönüştürücü liderin diğerlerinin gelişmesi yönündeki güçlü yönlendirmesi düşünülürse daha insancıl bir eğilimle geri döndü. Dönüştürücü liderlik öyle bir momentum kazandı ki işlevsel davranışın değerinin daha büyük bir takdir görmesine biraz zaman vardı. Ayrıca, biraz şaşırtıcı olarak, olasılık kuramcılarının bizim liderlik anlayışımıza katkıları bu araştırma topluluğu üzerinde küçük bir etki yapmıştı.

Dönüştürücü liderlik pek çok duruma uygulanabiliyordu. Kendi bireysel boyutları içerisinde bile, bunlara olan ihtiyacın duruma göre değişebileceği konusunda az bir önerme vardı. Öbür taraftan, dönüştürücü liderin ikizi olan karizma, benzer “ilk bakışta aşk” acısını çekmedi. Karizma savunucuları onu sözü edilmeye değer bir liderlik formu olarak görürken, aynı zamanda karizmanın tarihte ürkütücü ve karanlık bir tarafını gösterdiğinin de farkındaydılar. Yine de, çoğumuz dikkatimizi karizmanın pozitif yüzünde odakladık. Olasılık fikirleri sıradandı: kriz durumları, önemli değişimler karizmatik liderlik için en uygun olanlardı.

Temelde bu düşünceyle, dikkatleri son on yılda çıkan ana araştırma akımlarına çevirmek istiyorum. Amacım günümüze kadar yapılmış

araştırmaların katkılarına genel bir bakış sunmak, ve buradan da, bilginin sığı kaldığı alanları belirlemektir.

İlginç bir biçimde, yapılan düzinelerce araştırmaya rağmen, araştırmaların çoğunluğu sadece üç modeli inceler. Tipik olarak sosyal bilimler araştırmalarında olduğu gibi, yeni teori ve araştırma akımları birkaç birey tarafından başlatılır. Belirli bir akımın momentum kazanıp yerleşmiş çalışma alanı haline gelmesi büyük oranla kurucu bilim adamlarının kendi teorilerini çalışmaktaki ısrarları ve enerjilerine bağlıdır. Bu aynı zamanda onların diğer bilim adamları ve doktora öğrencilerini bu yolculukta kendilerin eşlik etmesi için çalıştırabilme kabiliyetlerine de bağlıdır. Karizmatik ve dönüştürücü liderlik araştırma akımları bu bakımdan şanslıydılar. Bu konuların araştırmacıları ısrarcı ve üretken olmakla kalmadılar aynı zamanda iyi birer işveren oldular.”(Conger Jay A., 1999 ,s145-179,)

Son 15 yılda liderlik yazınında dikkat çeken ise, Burns’ün çalışmasıdır. Burns politik liderlik konusunda Alman sosyolog Weber’in ekonomik ve ekonomik olmayan otoritenin kaynağından yola çıkarak dönüştürücü ve davranışçı (işlevsel) liderlik olarak bir ayrıma gitmiştir. (Sashkın, M. and Rosenbach E. W. , 1993, s.88.)

Burns çalışmasında liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için çalışanlarını harekete geçirme olarak tarif etmektedir. (Burns, M. G, 1978, s.425.)

Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçlar birbirinden bağımsız ancak birbiriyle ilişkilidir. İki kişi bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir. Bu şekil ilişkide çalışanların ortak çıkarlarına ulaşmaları konusunda ortak bir çaba söz konusu değil, pazarlık söz konusudur ve bunun adı da **İşlevsel Liderlik**’tir. Sadece liderlik sürecini kullanarak liderler çalışanlarının amaç ve değerlerini

değiştirip şekillendirebilirler. Bunun adı da **dönüştürücü liderlik**'tir. Her iki liderlik biçimi de insanların faydası adına kullanılabilir. Eğer çalışan ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, işlevsel liderlik çalışanları tatmin edecektir. İşlevsel liderin şekle ilişkin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır. Dönüştürücü lider ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi son değerlerle ilgilenmektedir. Dönüştürücü lider çalışanlarını, son değerleri kullanarak moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmektedir. (Burns, s 426)

Dönüştürücü liderlik işlevsel liderliğinde ötesindedir, çünkü takipçiler gereğinden fazlasını yapmaya motive edilirler. (Sosik et al, 2002, 142(2), 211-232)

Bass, 1985 yılında, South Africa Üniversitesinde üst yönetici programı çerçevesinde topladığı verileri kullanarak dönüştürücü liderlik üzerine ilk kitabını yazmıştır (Hooijberg ve Choi, 2000; 293).

Bass 1980'lerin ortasından itibaren Burns'un dönüştürücü liderlik modelini temel alarak daha gelişmiş ve arındırılmış bir model ortaya koymuştur. Bass modelinde liderin ihtiyaçlarından çok astların ihtiyaçlarına dikkati çekmiştir. Bunu da dönüştürücü liderliğin sonuçları müspet olmayan durumlarda da uygulanabileceğini öne sürerek yapmıştır. Ayrıca Burns'un tanımladığı işlevsel ve dönüştürücü liderlik tiplerinin birbirinden bağımsız oluşan ya da gelişen süreçler olmadığı aksine ikisinin de devamlılık arz eden bir süreçte yer aldığı ifade edilmiştir. Serbest bırakıcı liderliğinde (Laissez-Faire Leadership) bu süreçte yer aldığı belirtilmiştir. (Northouse, 1997; 133-134)

”Dönüştürücü” terimi, pek çok yazar tarafından hemen her türlü etkin liderlik tipini kapsayacak şekilde temel etkileme oluşumlarından bağımsız olarak geniş bir biçimde tanımlandı.Terim, takipçilerin bireysel dönüşümü veya örgütün tamamının dönüşümü anlamına gelebilir.Esasında dönüştürücü liderliğe bağlı geliştiren ve güçlendiren davranışlar takipçilerin lidere sıra dışı özellikler atfetme olasılığını azaltıyor gibi görünüyor.Lider takipçilerini geliştirme ve güçlendirmede daha çok başarılı oldukça onların ileride tavsiye ve ilham için lidere bağlılıkları azalacaktır. (Yukl Gary, 1999, 10(2), 285-305)

Dönüştürücü liderlik teorilerinin en çok araştırma oluşturan versiyonu Bass ve meslektaşları tarafından formüle edildi.Dönüştürücü liderliği liderlerin takipçileri üzerinde etkileri ve bu etkiyi sağlamak için kullanılan davranış bazında tanımladılar.Takipçiler lidere karşı güven, hayranlık, sadakat ve saygı duyguları beslerler ve başlangıçta beklediklerinden daha fazlasını yapmaya motive edilirler.Temel etkileme oluşumu, takipçileri görev sonuçlarının öneminden haberdar ederek motive etme ve onların örgütün iyiliği için kişisel alakalarını arttırma şeklinde tanımlanır.(Yukl Gary, 1999, 10(2), 285-305)

Bass (1985,s17) dönüştürücü lideri tam olarak şöyle insanlar olarak tanımlar : (Boehnke et al., 2003,5-15)

“Dönüştürücü lider meslektaşlarını, astlarını, takipçilerini ve hak sahiplerini meselelerin çözümlerinin farkında olacak şekilde yetiştirmeye gayret gösteren ve başaran biridir.Bu farkındalığı arttırmak için vizyon sahibi, kendine güvenen popüler veya akla zamanla yerleşmesinden dolayı kabul edilebilen değil neyin doğru ve iyi olduğunu başarıyla tartışabilecek manevi dayanıklılığa sahip bir lidere ihtiyaç vardır.”

Araştırmacılar lider davranışının etkileri hakkında oldukça fazla şeyler öğrenirken, başlangıcı hakkında bilinen çok azdır.Lider davranışlarının en

sevilen formu olan dönüştürücü liderlik davranışı geleneksel olarak “downstream” etki sarfeden bağımsız değişken gibi incelenir.(Bass,1985)

Dönüştürücü liderlerin ortak özellikleri; vizyoner olmak, cesaretli olmak, devamlı öğrenmeye açık olmak, astlarına inanmak, zorluklar ve belirsizlikler karşısında yılmamak ve değişim ajanı olmak gösterilebilir (Tichy ve Devanna, 1990; 79-80). Bass, dönüştürücü liderliğin evrensel olarak uygulanabilir olduğunu ileri sürmüştür. Liderin astlarına davranışları ile model oluşturarak onların kendi çıkarlarını örgüt çıkarları ile bütünleştirebilmelerinin ve yapabileceklerinden daha yüksek performans gerektiren işler yapmalarının kültürel etkilerden bağımsız olarak tüm toplumlarda geçerli olduğunu belirtmiştir (Carless, 1998; 887). Dönüştürücü liderler güvenilir, iletişim kabiliyeti yüksek, yenilikçi, yaratıcı, ikna edici, uzun vadeli düşünebilen, takım ruhu yaratabilen, katılımcı, rasyonel ve yol gösterici olma özelliklerine sahip olan liderlerdir (Hartog et al, 1999;248).

Burns, dönüştürücü olmak için bir liderin ahlaki olarak yükseltici olması gerektiğini, Bass ise dönüştürücü liderlerin erdemli veya kötü olabileceğini düşündü.Howell ve Avolio ise sadece genel iyi kaygısı içinde olan sosyalleşmiş liderlerin gerçekten dönüştürücü olabileceğini ileri sürüyordu.Öncelikle kendi kişisel merakları kaygısında olan kişiselleşmiş liderler gerçekten dönüştürücü olamazlar.Ancak belli bir mesafeden, aslında daha çok kendileriyle ilgili olmalarına rağmen gerçekten dönüştürücü gibi davranabilirler.O’Conner, Mamford ve meslektaşları (1995) bu tip gerçekten dönüştürücü olmayan dünya çapındaki liderlerin nasıl yıkıcı sonuçlara sebep olabileceğini gösterdiler. (B.Bass and P.Steidlmeier,1999,181-217)

Hakiki dönüştürücü liderler zaman zaman genel iyi olduğunu düşündükleri bir şey için yönlendirici olabilirler, ancak yönlendirme daha az etkin dönüştürücü liderlerin sık kullandığı hakiki dönüştürücü liderlerin ise az kullandığı bir yöntemdir. (B.Bass and P.Steidlmeier,1999,181-217)

Dönüştürücü lider güveni ve iyimserliği projelendirir. İzleyenler, liderlerinin ön sezilerini kabul ederek ve örgütün gelişmesine yardımcı olacağını görür ve inanır. Buna ek olarak, dönüştürücü liderler de izleyenlerine karşı güven sahibidirler. Dönüştürücü liderler tolerans sağlar ve izleyenleri tarafından yapılan hataları soğukkanlılıkla kabul ederler. Eğer hatalara tolerans gösterilmezse izleyenlerin daha sonra tekrar denemekten korkacaklarını bilirler. Hata yapmayı bir öğrenme aracı olarak kabul ederler. Dönüştürücü lider izleyenlerine sürekli olarak güvenen ve iyimser bir yaklaşım içerisinde olan bir liderdir (Friedman et al, 2000:16).

Bennis ve Nanus doksan lidere, “Güçlü yanlarınız ve zayıf yanlarınız nelerdir?”, “Liderlik yaklaşımınızda etkili olan geçmiş olaylar nelerdir?”, “Kariyerinizdeki dönüm noktaları nelerdir?” gibi soruları sormuşlar ve verilen cevaplara göre örgütlerde dönüşümü sağlamak üzere dört temel strateji geliştirmişlerdir. Bu stratejiler (Bennis ve Nanus, 1985; 84) :

- Vizyon sahibi olmak
- Toplum mühendisi (Social Architects) olmak
- Güvenilir olmak
- Güçlü yanlarını iyi kullanmak

Bu stratejileri kullanan liderlerin örgütlerde dönüşümleri yapabileceğini ve ilerleme sağlayabileceklerini ileri sürmüşlerdir. Liderin sahip olduğu ve astlarına yönelttiği vizyon; açık, anlaşılabilir, yararlı ve enerji verici olmalıdır. Vizyonun açık olmasının astlarca kabul edilmesini sağlarken, örgüt içinde azami faydayı sağladığı ileri sürülmüştür. Vizyonun ortaya çıkmasında hem liderin hem de astların karşılıklı etkileşiminin olması gerektiği belirtilmiştir (Bennis ve Nanus, 1985; 85-91).

Liderin toplum mühendisi olması ile örgüt içerisinde herkes tarafından kabul gören ve paylaşılan amaçlara uygun bir form yaratması kastedilmektedir. Liderler, astlarını takım ruhu içerisinde örgütün gelişmesi yönünde bir araya getirebilmelidirler. Liderler vizyonları yüksek belirsizlik içerdiği durumlarda bile başarılı olacaklarına dair astlarında güven tesis edebilmelidirler. Liderler kendi güçlü yanlarının farkında olmaları durumunda zayıflıklarını gidermeye çalışırken güçlü oldukları özelliklerini örgüt yararına tamamen kullanabilmelidirler (Bennis ve Nanus, 1985; 85-91).

Bennis ve Nanus'un çalışmasına benzer bir diğer çalışma da Tichy ve DeVanna tarafından yapılmıştır. Çalışmalarında en büyük on iki şirketin tepe yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini araştırmışlardır. Tichy ve DeVanna asıl olarak örgütlerin nasıl değiştiklerini ve nasıl dönüştürdüklerini araştırmışlardır. Bu dönüşüm aşamasında liderlerin değişim sürecini nasıl idare ettikleri ile ilgilenmişlerdir. Teknolojik gelişmelerin, sosyal ve kültürel değişimlerin, artan rekabetin ve uluslar arası karşılıklı bağımlılıkların oluşturduğu yeni şartlarda liderlerin nasıl davrandıklarını bulmaya çalışmışlardır. Yapılan görüşmeler neticesinde Tichy ve DeVanna liderlerin değişimi yönetmede aşağıda belirtilen "üç-hareket süreci (Three-Act Process)" ile değişimi yönettiklerini ileri sürmüşlerdir (Tichy ve DeVanna, 1990;128) :

- Değişime ihtiyaç olduğunu belirlemek,
- Değişim süreci için vizyon yaratmak,
- Değişimi kurumsallaştırmak.

Tichy ve DeVanna örgütlerin ve bireylerin mevcut statükoyu korumak istediklerini ve değişime karşı direnç gösterebileceklerini belirtmektedir. Bu direncin sonucu olarak örgütlerde değişim ihtiyacı fark edilememektedir. Dönüştürücü liderler değişim ajanlarıdır. Bunun doğal sonucu olarak çevresel değişimlerin örgütlerini nasıl etkilediğini ve bu

değişimlere karşı örgütlerine yarar sağlayacak ne gibi adımlar atılacağını belirleyerek örgütlerine kabul ettirmek zorundadırlar. Dönüştürücü liderler örgütlerinin gelecekte ne durumda olacaklarının kavramsal yol haritası olan vizyonu belirleyerek bunu kabul ettirebilmelidirler. Fakat bunu sadece lider yapamaz. Örgüt içerisindeki farklı bakış açıları bir araya getirilerek ortak bir vizyon ortaya konmalıdır. Değişim ile dönüşüm ihtiyacının belirlenmesi ve buna uygun vizyonun ortaya konulmasından sonra yapılan değişikliklerin kurumsallaştırılması gerekmektedir. Kurumsallaşmayı yapabilmek için liderler eski örgütsel yapıları yıkarak yerine yenilerini tesis ederler. Bunu yapabilmek için de yeni fikirleri uygulayabilecek uygun astlara ihtiyaç vardır. Dönüştürücü liderler değişimden sonra kurumsallaşma aşamasında bunu yürütecek yeteneklere sahip astlar yetiştirebilmelidir (Tichy and DeVanna, 1990;129-130).

Yapılan çalışmalar Bass'ın dönüştürücü liderlik modelini destekler niteliktedir. Her iki çalışmada da modelin temel bileşenlerine benzer sonuçlar ortaya konmuştur. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı liderlerin ne yapması gerektiğini ya da nasıl olmaları gerektiğini açıkça belirten bir liderlik modeli değildir. Dönüşümü yapacak ya da dönüşümün içinde bulunacaklara genel tanımlamalar sunar.

Dönüştürücü bir liderin sahip olduğu genel özellikler şöyle sıralanabilir (Tichy, N.M. and Devanna, M.A, 1990, s.271–280.):

- Kendilerini değişim unsuru olarak görürler
- Bireyleri cesaretlendirirler
- İnsanlara inanırlar
- Hayat boyu öğrenen ,kendilerini yetiştiren kişilerdir
- Belirsizlik, şüphe ve karışıklıkların üzerinden gelebilme yeteneğine sahiptir.
- Vizyonerdirler

Tichy ve Devanna (1986, 81), dönüştürücü liderliği inceledikleri çalışmalarında, cesaret ve risk alma özelliğini şöyle açıklamaktadır;

“Dönüştürücü liderler mantıklı bir şekilde risk alan ve özgürce fikirlerini açıklayan cesur bireylerdir. Peki cesaretli olmak ne demektir? Harvey Hornstein'a göre; fikrini belirtmek, risk alabilmek ve büyük gruplara karşı durabilmektir. Cesur davranış için duygusal ve entelektüel bir birleşim gerekir. Etkin bir lider, gerçeği görmek istemeyenlere doğruyu gösterebilmelidir. Yani yürekli olmak, toplumun seni yolundan saptırmaya çalışmasını ve seçtiğin yolda seninle eğlenmesini göze alabilmektir. Dönüştürücü liderlerin bunu yapabilmesini sağlayan nedir? Bu insanlar sağlıklı ve güçlü bir egoya sahiptir, özgüvenleri gelişmiştir. Kim olduklarını ve misyonlarını bilirler, onları zor durumlardan kurtaracak takviyelere gereksinimleri yoktur, çünkü zihinsel olarak kendilerini her türlü zorluğa ve engellemelere hazırlamışlardır.”

Tablo 2.1. Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Detaylı Olarak Açıklamaları
(Boehnke et al., 2003,5-15)

DAVRANIŞ	
VİZYONER	Lider, geleceği, örgütün üyeleriyle de açıkça paylaşılan bir vizyondan görür.Bu vizyon insanların ulaşması gereken nihai sonuçları tarif eder ve lider gelecek hakkında kişisel özgüven ve istekliliğin güçlü tahminleri ile iyimser olarak ifade eder.Dönüştürücü liderler örneklerle yönetir, örnek teşkil eder ve vizyonlarıyla tutarlı bir biçimde davranırlar.
İLHAM VERME	Lider işte heyecan yaratır, sembol ve imajlarla takipçilerinin beklentilerini yükseltir.Vizyonlarından bahsederken, düşlerini oldukça motive edici bir dille ifade ederler.Takipçilerin üzerinde ve vizyonlarına karşı güven oluştururken tutkulu, iyimser ve yüksek enerjili konuşmalarıyla enerji verirler.
TEŞVİK ETMEK	Lider çalışanlara yeni yollarla düşünebilme imkanı verir ve yeni fikirler ve yaklaşımları uyandırmakla ilgilenir.Bu dönüştürücü lider eski yöntemlerle yapılan şeylerin sorgulanmasını ve fikirlerin yeniden düşünülmesini cesaretlendirir.Lider aykırı düşünceleri aktif olarak dikkate alır ve farklı düşünceleri cesaretlendirir.
KOÇLUK YAPMAK	Lider takipçilerinin performanslarını arttırmak maksadıyla destek sağlamak için diğerlerine yardım eder, tavsiyelerde bulunur ve koçluk yapar.Lider, güçlü performans, efor ve gelişime yönelik fırsatlar sağlamak için pozitif geri besleme sağlar.
TAKIM KURUCULUK	Lider, tamamlayıcı becerilerle donanımlı seçilmiş takım üyeleri ile etkili takımlar oluşturur.Takım performansına yönelik engellerli kaldıran,üyelerin bireysel becerilerinden fayda sağlayan, pozitif geri besleme veren ve bilgiyi paylaşan bir takımda güveni ve özgüveni artırır.

Dönüştürücü lider davranışı liderin kişiliğindeki değerler ve inanışlarından kaynaklanır, liderle çalışanlar arasındaki mal alışverişine dayanmaz. (Bass, B. M. ,1985) Dönüştürücü liderler adalet ve dürüstlük gibi değerleri içeren kişisel değer sistemlerine tutunarak karmaşıklıktan uzak bir şekilde yönetirler.Burns son değerlerden ilk olarak 1978 de söz etmiştir.Son değerler bireyler arasında değiştirilmiş veya uzlaşmış olamayan değerlerdir. İfade edilen kişisel standartlar dönüştürücü liderlerin takipçilerini birleştirmesidir, fakat bundan da önemlisi takipçilerinin hedeflerini ve inanışlarını değiştirebilirler.(Humphreys,J.H. and Einstein, W.O, 2003, s 85-95)

Dönüştürücü liderlikte ; ilişki maddi öğelere dayanmaz, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alır. Burns bunlara **son değerler** adını vermektedir. Bunlar alınıp verilemez ve üzerinde pazarlık yapılamaz. Dönüştürücü liderlikte; liderler, sahip oldukları kapasite ile çalışanlarını birleştirebilmekte ve onları yeni amaçlara yöneltebilmektedirler (Kunhert, W. K. and Lewis P., 1987, s.650).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, astların ihtiyaçlarına, değerlerine ve kişisel gelişmelerine odaklı bir liderlik modelidir. Astlarının beklenenin üzerinde performans gösterebilmeleri için yapılması gerekenleri ortaya koyması modeli diğerlerinden ayırmaktadır. Liderliğin ahlaki bir boyutu olduğunu ortaya koyması ile de diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaşmaktadır (Northouse, 1997; 144).

Liderlik çalışanların motivasyon ve morallerini daha yüksek seviyelere çıkartarak çalıştırmasından ibarettir.(Burns 1978,s.20)

Dönüştürücü liderlik modeli örgütsel olaylardan karizmatik ve işlevsel liderlik modellerine göre daha az etkilendir ve daha çok liderin kendi görev anlayışına bağlıdır.Lidere yakınlık (ve onun uygun liderlik özelliklerine sahip

olması) endişe seviyesini düşürür ve takipçilerin gelişimsel ihtiyaçlarına ilgi göstermeye imkan verir.Bu koşullar, görevini idrak eden ve dönüştürücü olduğunu düşünen liderler için verimli bir zemin hazırlar.Yüksek olmayan temel endişe seviyesindeki durum ve yönetmeye imkan veren dikkatlilik durumu dönüştürücü liderlik modelinin hakimiyetine katkıda bulunan koşullardır.(Popper, M. and Zakkai E., 1994,s3-7)

Dönüştürücü liderlik davranışı gösteren liderler aynı zamanda astlarını psikolojik olarak da güçlendirirler. Bu psikolojik güçlendirme astların işlerini yaparken görev motivasyonunu yükseltmekte ve işlerine olan yönelimleri zorunluluk olmaktan çıkararak içten gelen bir istek halini almaktadır. Psikolojik güçlendirmenin faktörleri denetim noktası gibi bireysel değişkenler olduğu gibi iş tasarımı, çalışılan birimin ortamı ve ödül sistemleri gibi sosyal yapıyı ilgilendiren dışsal değişkenlerde olabilmektedir (Fuller et al, 1999; 389).

Liderler, neyin doğru, iyi, güzel, önemli olduğunun farkındalığını arttırdıklarında, takipçilerinin başarıya olan ihtiyaçlarını yükseltmelerine ve kendilerini bulmalarına yardım ettiklerinde, takipçilerinde daha yüksek etik olgunluk sağladıklarında ve takipçilerine grup, örgüt yada toplumun iyiliği için kendilerine olan ilgilerinin ötesine geçmeye zorladıklarında hakiki lider olurlar. (B.Bass and P.Steidlmeier,1999,181-217)

Dönüştürücü liderlik, durumsal ya da işlevsel kuramlar gibi liderlerin belli durumlarda nasıl başarılı olacaklarına dair kesin, tanımlanmış kurallar ortaya koymamaktadır. Bunun yerine liderlere yenilikçilik, esinlenme ve bireylerle ilişkiler gibi konularda genel bir düşünüş perspektif vermektedir. Dönüştürücü liderlik konsepti liderlerin davranışlarının örgüt içi dinamiklerle ve astlarının ihtiyaçları ile bütünlük ve uyuma gösterdiği taktirde dönüşümün gerçekleştirilebileceğini öne sürer. Bass dönüştürücü liderliğin örgütlerin her kademesinde çalışan bireylere öğretilbileceği ve bunun da örgütlerin

performansına pozitif yönde etki yapacağını ileri sürmektedir (Bass, 1998; 63).

Burns'un yaptığı çalışma bu ayrımın ötesine gitmemiş ve ortaya anlaşılan teori ve ölçüm getirmemiştir. Bass, ilk defa çalışmasıyla Burns'un yeni teorisini ölçülebilir ve anlaşılabilir noktaya taşımıştır. Bass çalışmasında çok faktörlü liderlik anketi hazırlamıştır. Bu anket yardımıyla liderin 360 derecelik resmini çekmek mümkün olmuştur. Anket iki liderlik biçimini değişik kategorilerde açıklamaya yöneliktir. (Sashkın,M. and Rosenbach E.W.,1993 s.90)

Ankette dönüştürücü liderliğin boyutları ; *karizma*, (çalışanların, liderlerini; heyecan, vizyon ve görev duygusu gibi duygusal unsurları harekete geçirebilme konusunda karizmatik özelliklere sahip olarak görmeleri), *motive etme* (liderlerin çalışanlarını büyük beklentiler sunarak ve bunları basit olarak anlatarak gayrete odaklandırabilmeleri), *entellektüel yaratıcılık* (bu kavramın işlevsel liderlikten farkı, dönüştürücü liderin çalışanlarının görevle ilgili problemlerini kendinin çözmesini beklemesi), *bireyselleştirilmiş düşünce* (liderin çalışanlarını öğrenme ve gelişmeleri için yakınlık gösterip cesaretlendirmesi) olarak belirtilmiştir. (Sashkın,M. and Rosenbach E.W,91)

Bass'ın geliştirdiği çok yönlü liderlik anketi (Multiple Leadership Questionnaire), davranış ölçeği olduğuna göre en önemli dönüştürücü liderlik boyutunun da karizma olduğunu söylemek gerekecektir. Bass'ın bu çalışmasında karizma, liderin davranışı olarak ölçülmemiştir. Bu oldukça önemlidir. Çünkü karizma, dönüştürücü liderliğe sebep olmanın ötesinde sonucudur. Bass Weber'in eski Yunanca'da Tanrının armağanı olarak gördüğü karizmanın anlamını göz ardı etmemektedir. Bu yüzden sadece karizmatik özelliklere sahip olmanın ötesinde olan dönüştürücü liderliği anlayabilmek için, liderin hem davranışları hem de karakter özellikleri üzerinde durulması gerekmektedir.(Sashkın,M. and Rosenbach E.W,92)

Dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlikle çoğu zaman eş olmasa da benzer kavramlar olarak kabul görmektedir. Karizma kavramı dönüştürücü liderlik modelinde yer almaktadır. Karizma kavramı dönüştürücü liderlik modelini ölçmeye yönelik çok faktörlü liderlik anketinin ilk versiyonunda temel üç faktörden biri iken daha sonra geliştirilen ankette bu faktör idealleştirilmiş etki ve esinsel motivasyon olarak ikiye ayrılmıştır (Popper et al, 2000; 268).

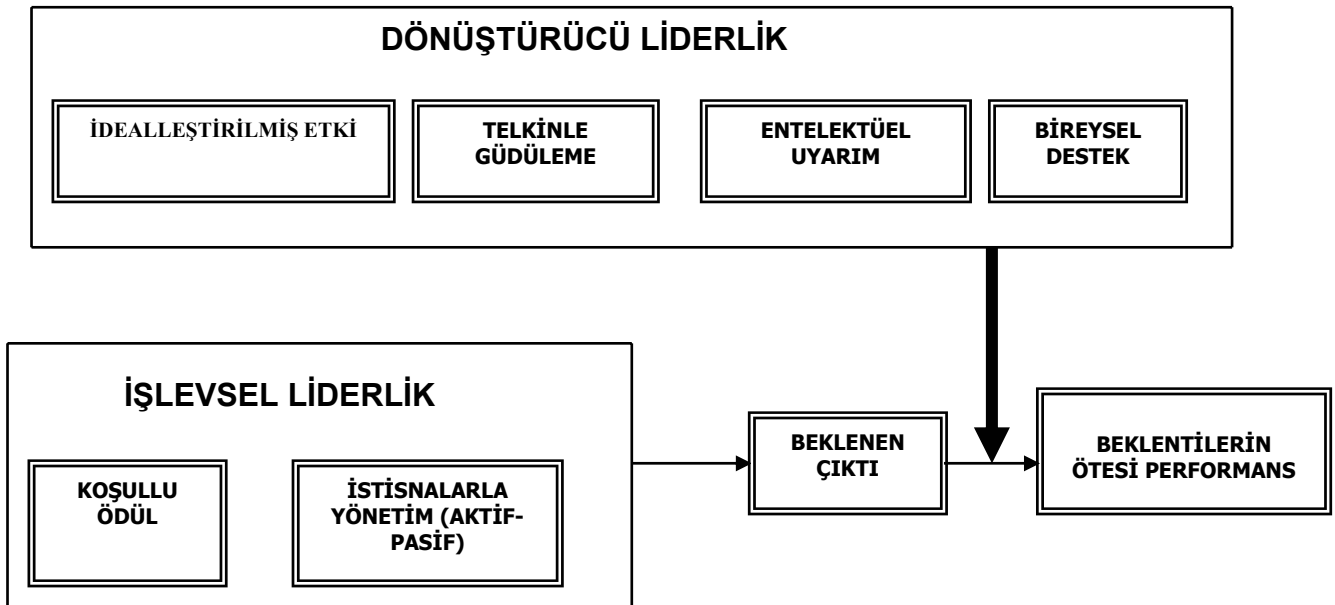
Karizma veya karizmatik olma, dönüştürücü liderlik modelinde sebep değil dönüştürücü liderliğin bir sonucudur. Karizmatik liderler ise astlarına güçsüz ve bağımlı gibi davranma eğilimlidir. Liderliklerini astlarının kişisel bağlılıklarına ve sorgusuz itaatlerine dayandırmaktadırlar. Dönüştürücü liderlik her seviyede ve her zaman etkin olabilirken karizmatik liderler genelde bir kriz sonrası ve astlar ne yapacağını bilemez haldeyken etkin olabilmektedirler (Barbuto, 1997; 689).

Bass karizmanın dönüştürücü liderliğin önemli bir parçası olduğunu ancak bir liderin dönüştürücü olmadan da karizmatik olabileceğini öne sürdü. Pek çok yazar ise bir liderin karizmatik olmadan da dönüştürücü olabileceğini söyledi. Birkaçı ise bu iki liderlik şeklinin uyumsuz olabileceğini iddia etti. .(Yukl Gary, 1999, 10(2), 285-305)

Dönüştürücü liderin davranışı açıklama konusunda Kouzes ve Posner da Bass gibi bir anket geliştirmiştir. Liderlik uygulamaları formunda (Leadership Practices Inventory) beş tip liderlik davranışını; süreci sorgulamak (organizasyonu ileri götürmek için risk alma ve fırsatları araştırmak), paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek, örnek olmak, çalışanlarının başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek olarak tespit etmiştir.(Sashkın,M. and Rosenbach E.W,93)

Sashkin’de dönüştürücü liderin davranışını açıklamada geliştirdiği lider davranış anketinde (Leader Behavior Questionnaire), beş kategori geliştirmiştir. Bunlar açıklık, haberleşme, güven, dikkate alma, fırsat yaratmadır. Bunlara ilave olarak yazar dönüştürücü liderleri ortalama lider ve yöneticilerden ayıran üç özellik ortaya çıkarmıştır. Ancak bu özellikler insanın doğuştan kazandığı değil öğrenilebilecek özelliklerdir. En temel özellik kendine güvendir. İkincisi güç isteğidir. Sonuncusu ise vizyondur.(Sashkin,M. and Rosenbach E.W,95)

Dönüştürücü liderlik ve sonuçları davranışsal boyutları ile birlikte aşağıdaki şekildeki gibi gösterilebilir (Northouse, 1997; 138) :



Şekil 2.2. Dönüştürücü Liderlik ve Sonuçları

2.1.1. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

Dönüştürücü liderlik takipçilerinin performanslarını önceki olası durumlarından daha yüksek seviyelere ulaştırmasıyla sonuçlanır(Bass,1990) Dönüştürücü liderler buna bir veya daha çok yöntemle ulaşırlar.Bass (1985)

Bass'ın dönüştürücü liderlik modelinde kullandığı toplam yedi işlevsel boyut vardır. Bunlardan dördü dönüştürücü liderliği, ikisi işlevsel liderliği ve bir tanesi de serbest bırakıcı liderliği içermektedir. Yukarıda belirtilen bu işlevsel boyutlar ilk olarak Bass tarafından Amerika Birleşik Devletleri ordusunda 198 subay arasında yapılan bir alan araştırması sonucu ortaya konulmuştur. Bu araştırma çok faktörlü liderlik anketinin ilk şekli olan MLQ-Form 1 kullanılarak elde edilmiştir (Avalio and Bass, 1999; 441).

Dönüştürücü liderliğin alt boyutları şöyledir:

- Karizma, İdeal Etki – ***Idealized Influence***
- İlham Verici Motivasyon – ***Inspirational Motivation***
- Bireysel Destek– ***Individualized consideration***
- Zihinsel – Entelektüel teşvik – ***Intellectual Stimulation***

a) Karizma, İdealleştirilmiş Etki

Bazı kaynaklarda idealleştirilmiş etki karizma olarak da tanımlanmaktadır. Bu davranışsal boyut dönüştürücü liderliğin temel unsurudur. İdealleştirilmiş etki liderin astlarına bir vizyon ve misyon bilinci verebilmesi ile ilgilidir. Bu davranışı sergileyebilen bir lider astlarının saygısını ve güvenini kazanır, iyimserliklerini arttırabilir (Hartog and Van, 1997; 19).

Dönüştürücü liderliğin ideal etki boyutu; örnek kişisel başarımlar, karakter ve davranış vasıtasıyla takipçiler için bir model oluşturmaktır. (Sosik et al., 2002, 142(2), 211-232)

Karizma; ilham yeteneğini, mucize ortaya koymayı ve gelecek hakkında önceden öngörüü içeren tanrısal bir hediye anlamına gelen yunanca bir kelimedir. House'a göre, bu lider özelliğinde kendine olan yüksek inanç ve güven, takipçilerini etkileyecek güçlü bir motivasyon yeteneği vardır. (Yukl, Gary A., 1989, s.204 – 231.)

Dönüştürücü lider çalışanlarına bir model olacak şekilde davranır. Bu liderlere hayran olunur, saygı ve güven duyulur. Çalışanlar liderleriyle özdeşleşirler, onlara gıpta ederler. Liderin bu itibarı kazanmaları için yaptıkları şeyle takipçilerin ihtiyaçları arasında uyum ve takipçilerin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün tutmaları gerekir. (B.Bass and P.Steidlmeier,1999,181-217)

Çalışanlarıyla riskleri paylaşır ve keyfi olmaktan çok, tutarlıdır. Lidere doğru şeyi yapacağına dair güven duyulur. Herhangi bir engelin üstesinden gelebileceğine dair güven duyulur, elde edilebilir ve net bir misyon ve vizyona sahiptir (B.Bass and P.Steidlmeier,1999,181-217).

Hakiki dönüştürücü liderlik ve daha az etkin dönüştürücü liderlik arasındaki birinci fark idealleştirdikleri değerlerden kaynaklanır.Örneğin hakiki lider evrensel kardeşliği arar.Diğer yandan; daha az etkin dönüştürücü liderler, değerlerinin içinde soyut “biz ve onlar” farklılıklarını oluşturur ve “biz”im doğuştan olarak iyi değerlere sahip olduğumuzu “onlar”ın ise sahip olmadığını iddia ederler. (B.Bass and P.Steidlmeier,1999,181-217)

Bass (1985,s182-5) dönüştürücü liderin sahip olduğu değerlerin davranışlarını belirlerken ki önemini özetledi.Gözlenen davranış aynı gibi

görülebilmek ama Burns'e göre lider ancak altında yatan değerler etik olarak yükseltici ise dönüştürücü sayılabilir. Bass daha önce, dönüştürücü liderlerin değerlerine bağlı olarak kötü adamların siyah şapkalarını yada, kahramanların beyaz şapkalarını giyebileceğini ileri sürdü. Bu görüş yanlış, sadece beyaz şapkayı giyenler hakiki dönüştürücü lider olarak görülürler, siyah şapkalılar ise daha az etkin dönüştürücü lider olarak görülüyorlar. (B.Bass and P.Steidlmeier, 1999, 181-217)

Daha az etkin liderler takipçilerinin başarıları pahasına güç ve makam peşindedirler. Bunu örgütün iyiliği için yaptıklarını iddia edebilirler. Karizmatik liderler gibi genellikle sorunlara doğru cevapları bildiklerini hissederler. Ancak bu cevapların etkileyici etkileme yönetimi ile satılması gerektiğini düşünürler. (B.Bass and P.Steidlmeier, 1999, 181-217)

Howell ve Avolio (1992) örgüt içerisindeki etik politikaları, prosedürleri ve yönetmelikleri değer kazandırmak için hakiki dönüştürücü lider ihtiyacına işaret eder. Onlar kabul edilebilir standartları yakalamaya yardım eden açıkça ifade edilmiş sürekli yaptırımı olan etik davranış talimatlarına bağlı olmak zorundalar. Onlar ,uygun istihdam, eğitimi ahlaki standartlara örgüt üyelerinin adapte olmasını ödüllendirme yollarıyla yüksek etik standartlara sahip bir örgütsel kültür oluşturmak zorundalar. (B.Bass and P.Steidlmeier, 1999, 181-217)

Takipçilerin gözünde erişilen karizma dönüştürücü lider olmanın önemli adımıdır. (Bass, 1990) Takipçilerin karizmatik liderlere bağlılığın aşırı miktarda güven duygusu oluşturur. (Howell and Avolio, 1992).

Dönüştürücü liderlerin karizma boyutu vizyon ve misyon duygusu grup içinde aşılana onur ve kazanılan saygı ve dürüstlikle ifade edilebilir. (Humphreys, J.H. and Einstein, W.O, 2003, s 85-95)

b) İlham Verici Motivasyon

Dönüştürücü lider, çalışanlarını işlerini değiştirme yolunda anlamlandırma yardımıyla telkin ve motive eder. Takım ruhunu harekete geçirirler. Şevk ve iyimserlik sergiler. Çalışanlarının gelecekteki cazip vizyonla ilişki kurmalarını paylaşımlarını sağlar. Takipçilerin paylaşılan vizyon ve amaçlara bağlılıklarını ispat etmeye ve vizyon doğrultusunda harekete geçmelerine destek olur. (Hinkin and Tracey, s.105–119)

Güçlü, kendine güvenen ve dinamik bir duruşun yansıması yoluyla yüksek performans beklentilerinin iletilmesidir. (Sosik et al, 2002, 142(2), 211-232)

İlham vericilik sık sık karizmanın yardımcısı ilham verici motivasyon olarak ifade edilir.Dönüştürücü liderler takipçilerinin büyük adımlar atmasını başarmalarına ilham verirler.Bu, yüksek beklentilerin aktarımı, kullanılan semboller, güce odaklanma ve önemli amaçları basit tarzda ifade etmek ile karakterize edilmiştir. .(Humphreys,J.H. and Einstein, W.O, 2003, s 85-95)

Dönüştürücü liderlerin ilham vericilikleri, takipçilerini zorluklarla karşılaşmasını ve ortak amaç ve sorumluluklarını anlamalarını sağlar.Hakiki dönüştürücü liderlerin ilham verici yardımları insanlardaki iyiler üzerinde odaklanır.(uyum, hayırseverlik ve iyi işler); daha az etkin dönüştürücü liderler ise insanlardaki kötü üzerine odaklanır. (şeytani entrikalar, komplolar, gerçekdışı tehlikeler, bahaneler ve emniyetsizlikler) (B.Bass and P.Steidlmeier,1999,181-217).

İdeal olarak daha az etkin dönüştürücü olan ilham verici liderler yanlış yönlendirebilir, yanıltabilir veya gerçeği gizleyebilirler. Onlar güç fark edilir. Bass daha önce (1985) hatalı olarak, liderler erdemli veya kötü olsa bile dinamikleri aynı olabilir, liderlerin etik farklılıkları etkilenmelerinin dinamiklere değil amaçlarına ve değerlerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Fakat, hakiki ve hakiki olmayan dönüştürücü liderlerin dinamikleri farklıdır. Hakiki olanlar içe ve dışa yönelik olarak grup, örgüt veya sorumlu oldukları toplum için ulaşabilecekleri iyi şeylerin kaygısındadırlar. Hakiki olmayanlar aynı izlenimi verebilirler, ancak öncelikle kendileri için iyi olanı ararlar. (B.Bass and P.Steidlmeier, 1999, 181-217)

Liderlik sürecinin önemli iki ögesi olan iletişim ve motivasyon becerisi dönüştürücü liderlikte daha öne çıkarak, temel stratejileri oluşturmuştur. Dönüştürücü liderliğin ortaya çıkış amacı; en basit anlatımla örgütte sistematik değişim ve dönüşüm sürecini başlatmak ve sürdürülebilir hâle getirmektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için dönüştürücü lider, bir vizyon geliştirir ve bu vizyonu izleyenlerine, örgüt üyelerine aktarır. İşte bu noktada etkin bir iletişim becerisi ön plana çıkmaktadır. Vizyon aktarımından sonra izleyenlerini harekete geçirmede, dönüşümü başlatmada ve inandırmada yüksek motivasyon becerisi kendini göstermektedir. Dönüştürücü lider izleyenleri ile hareket eder, onların duygu, düşünce ve ilgi ve isteklerini dikkate alır. Bu davranışlarıyla ulaşılabilir bir lider profiline sahiptir. Dönüştürücü liderler, izleyenlerini beklentileri aşan bir performans göstermeleri konusunda motive ederler. Bunu başarmak için ise başlıca üç liderlik süreci kullanırlar (Conger, Jay A., 1999, 147)

- ✓ Bu liderler, belirlenen hedeflerin önemi ve değeri ile bunları başarabilme yolları hakkında izleyenlerinin daha çok bilgilendirilmesini sağlarlar.
- ✓ İzleyenlerini, kolektif şuuru ve hedefleri başarabilmek için kendilerini aşmaya ikna ederler.

- ✓ Liderlik süreci ve misyonu aracılığıyla, takipçilerinin yüksek mevki (makam) isteklerini kamçılar ve yerine getirir.

İletişim kurmak, izleyenler ile etkileşmek, dönüştürücü lider davranışlarının paylaşılan doğasını yansıtır. Güçlü ve nitelikli bu ilişki ağı, iletişim kurmayı, paylaşılan vizyonu etkili hâle getirmeyi ve vizyonu destekleyen kültürü şekillendirmeyi mümkün kılar. Dönüştürücü liderler, bireysel destekçileri ile yüksek kaliteli ilişkiler kurmayı ve genel kader duygusunu güçlendirebilirken sosyal değişim sürecinde de bu destekçiler lideri güçlendirir ve cesaretlendirir. Paylaşılan değerler ilişkinin doğasını etkiler ve vizyon oluşturmayı kolaylaştırır (Pielstick,1998:7).

Bu karşılıklı ilişkiler; paylaşımlı, çift yönlü, çoğunluklu, kolektif olarak tanımlanır. Dönüştürücü liderler arkadaşça davranırlar. Onlar izleyenlerine eşit olarak davranırlar, tavsiyelerde bulunurlar, destekler, yardım ederler ve cesaretlendirirler. Dönüştürücü lider, örgütün paylaşılan vizyonunu başarmak için liderin ve izleyenlerin birbirine tam olarak bağlandıkları bir ilişkinin içinde belirgin olarak yer alırlar. İnsan hareketlerinin dönüşümsel özelliği olan böylesi bir süreçte, karşılıklı örgütsel hareketlerin akışı içinde liderler izleyen, izleyenler de lider hâline gelir (Pielstick,1998:7).

Dönüştürücü lider fark etmeyi, kendine özgü yetenekleri ve kişisel gelişim fırsatlarını vurgular. Teşekkür notları, toplumsal ve özel bildiriler, partiler ve diğer projelerle birleşme fırsatları gibi fark etme ve kutlama yönünden dışa özgü yetenekleri de vurgulanır. Böylesi yetenekler grubu ve ortak vizyonu destekleyen örgütsel bir kültür oluştururlar. İzleyenlerini sürekli olarak motive ederek, kendilerini geliştirmelerini ve değişime adapte olmalarını sağlar (Pielstick,1998:7).

c) Bireysel Destek

Her çalışanıyla birebir ilişki kurup onların gereksinmelerini ortaya koyması ve çözmeye çalışması, çalışanların lidere olan güvenini arttırırken, potansiyellerinin de ortaya konmasını sağlar. Böylece organizasyonda daha büyük bir sinerji yaratılması imkanına ulaşılabilir. (Hıncın and Tracey, s.105–119.)

Dönüştürücü lider takipçilerine ‘koçluk’ ve ‘danışmanlık’ yoluyla özel ilgi gösterir. Çalışanların ve yardımcılarının potansiyellerini daha üst seviyelere çıkarmak için sürekli gelişimi destekler. Bireyselliğe önem veren lider takipçilerini etkin şekilde dinler. Gelişimlerinin ve güvenin bir göstergesi olarak görev delege (empowerment) eder. Delege edilen görevleri izlerken, arzu edilir sonuçlar için çalışanların ek desteğe yada yönlendirmeye ihtiyaç duyduğunu görürse takipçilere kontrol edildiği hissini vermez. (Hıncın and Tracey, s.105–119.)

Takipçilere gelişim ve başarılarını arttırmaları için kişisel ilgi göstermektir. (Sosik et al, 2002, 142(2), 211-232)

Bu faktörde liderler astlarına tavsiyelerde bulunurlar ve onlara koçluk yaparlar.Liderler sık sık astlarına akıl hocası gibi davranırlar.(Humphreys,J.H. and Einstein, W.O, 2003, s 85-95)

Bu davranış boyutlarını uygulayan dönüştürücü liderler işlevsel liderlerle karşılaştırıldıklarında astlarında daha fazla çaba gösterme eğilimi oluşturdukları görülmektedir. İşlevsel liderler astlarından beklenen sonuçlara ulaşmalarını sağlayabilirken, dönüştürücü liderler astlarından beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayabilmektedir. Dönüştürücü liderler

astlarının kişisel çıkar ve ihtiyaçlarını grup ve örgütün çıkarları ile bütünleştirebilmelerini sağlayabilmektedirler (Avalio and Bass, 1990; 29).

Bireysel destek davranışı, liderin otoriter tavır göstermemesi ile doğrudan ilişkilidir. Dönüştürücü liderler her bir astına birey olarak yaklaşarak onlara kişisel gelişimleri konusunda kılavuz olmaya çalışırlar. Astlarının kendine bağımlılıklarını arttırmak yerine onların daha bağımsız hareket edebilecek bilgi birikimine ulaşmalarını sağlamaya çalışırlar. Astları ile aralarındaki mesafeyi devamlı azaltmaya çalışırlar (B.Bass and P.Steidlmeier,1999,181-217).

Dönüştürücü lider her takipçisine bir birey olarak muamele eder, koçluk yapar ve gelişme imkanı sağlar.Hakiki dönüştürücü liderler takipçilerini birer lider olmak için geliştirme düşüncesindeyken daha az dönüştürücü liderler daha çok takipçilerinin bağımlılığını koruma kaygısındadırlar.Daha az etkin dönüştürücü liderler körü körüne itaat beklerler.Onlar takipçileriyle aralarında olan kişisel mesafeyi koruyarak kişisel statülerini geliştirme niyeti içerisindeyler.Cazibeli gelecek görüşlerinde fantezi ve büyüye yer verirken gerçek dönüştürücü liderler ulaşabilirler.Ortak amaçlara değer verirler.Hakiki ve bireye önem veren lider takipçilerine daha başarılı bir devamın sağlanabilmesi daha uzman olmalarında yardımcı olur. (B.Bass and P.Steidlmeier,1999,181-217)

Hakiki olmayanlar ise ebeveyn-çocuk ilişkisini korumak isterler.Hakiki ve daha az etkin liderlik arasındaki fark aynı zamanda, daha az etkin dönüştürücü liderler kadar güce ihtiyaç hisseden hakiki liderlerin bu ihtiyacı sosyal olarak yapıcı yollarla diğerlerinin hizmetine kanalize etmesinde görülür. (B.Bass and P.Steidlmeier,1999,181-217)

d) Zihinsel, Entellektüel Teşvik Sağlama

Zihinsel teşvik sağlama; takipçilerin varsayımları sorgulamasını, yeni şeyler denemesini ve eski problemleri yeni yollardan düşünmesini sağlamaktır.(Sosik et al, 2002, 142(2), 211-232)

Dönüştürücü liderliğin etik ve normatif boyutunu ön plana çıkaran bu özellik bireylerin katkısını, bilinç düzeylerini, yaratıcılıklarını sergilemelerine destek olan dinamik bir süreçtir. Dönüştürücü lider, durumlara yeni yollarla yaklaşarak, problemleri yeniden tasarlayarak, varsayımları sorgulayarak, yaratıcı ve yenilikçi olmaları için teşvik takipçilerini teşvik ederek yaratıcılığı cesaretlendirir. Bireysel hataların kritiğini aleni yapmaz. Çalışanlardan problemlerin çözümünde yaratıcı ve yenilikçi fikirler getirmelerini isteyerek, bu yönde cesaretlendirir ve çalışanların fikirleri kendininkiyle örtüşmese de kritiğe baş vurmaz (Hinkin and Tracey, a.g.m., s.105–119.)

Bu bileşen zekaya prim veren , paylaştıracı , mantıksal düşünmeyi ve dikkatli problem çözmeyi içeren yapıdadır.Entelektüelliğe teşvik eden lider astlarına eski problemleri yeni bakış açısıyla bakmalarını gösterme niyetindedir.(Avalio et al.,1988) Onlar takipçilerine hassas çözümler aramayı vurgulama eğilimindedirler. (Humphreys,J.H. and Einstein, W.O,2003, s 85-95)

Hakiki dönüştürücü liderler diğerlerini konularının önemine ikna ederler.Daha az etkin dönüştürücü liderler çoğu zaman önemli değerlerini takipçilerine onların zarar görmesi pahasına empoze ederler. (Bass and Steidlmeier, 1999; 181-217).

Dönüştürücü lider entelektüel uyarım davranışı ile astlarını mevcut durumun değerlendirilmesi, vizyonun formüle edilmesi ve uygulama esaslarının belirlenmesi gibi konularda sorgulama ve katılım içinde olmalarını

sağlar. Bu konularda liderin astlara karşı gösterdiği açıklık astların varsayımları sorgulayarak sorunlara daha yaratıcı çözümler üretmelerini beraberinde getirir. Entelektüel uyarım astlarla mevcut problemler hakkında bilinenleri paylaşarak astların durumların belirsizliğinden duyabilecekleri rahatsızlığı ortadan kaldırmayı sağlar. Bu davranış astların daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarına yardım ederken aynı zamanda geleneksel değer ve tutumlarını örgüt yararına yeniden değerlendirmelerini kolaylaştırır. Astların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları artar (Bass and Steidlmeier, 1999; 181-217).

Dönüştürücü liderler, izleyenlerinin gizil güçlerini, ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarıcı olanaklar sağlar. Dönüşümsel bir perspektife sahip bir örgütte, izleyenler, zihinsel güçlerinin ve becerilerinin farkında olarak yaratıcılıklarını geliştirici bir ortamla iç içedirler, Dönüştürücü lider, izleyenlerinin bu özelliklerini kullanmalarının dönüşümü kolaylaştıracağı ve kalıcılaştıracağı bilincindedir. Bu sürecin oluşunda dönüştürücü liderler belirli bir risk ile karşı karşıya kalırlar. Dönüştürücü liderler, risk alırlar, riskler dikkatli analizlere bağlı olarak izleyenler ile birlikte alınırlar. Bu riskler organizasyonu geliştirmek için alınırlar. Dönüştürücü liderler, ellerindeki ürünü, hizmeti ya da kendilerini geliştirmek için sürekli yeni yollara arayan ve izleyenlerini bu şekilde yönlendiren kişilerdir. Yeni bilgi, beceri ve yetkinlik kazandıracak her türlü deneyime açıktır. Kendi iş tanımlarının ötesine geçerek kuralları ve yapıları sorgulayarak, yeni yollar geliştirmeye çalışırlar (Brestrich, 1999:150-151).

2.1.2. Dönüştürücü Lider ve Organizasyonun Performansı

Dönüştürücü lider organizasyonun bütününe değişimin gereğine ikna eder, telkin eder. Organizasyondaki çalışanların tümünü kapsayacak ve onları motive edecek stratejileri, yeni politikaları, uygun performans sistemlerini ve yeni bir organizasyon kültürünü geliştirmeye odaklanır. Bu da dolaylı olarak organizasyonun performansını artırır. Dönüştürücü lider

organizasyon üyelerinin inançlarını, amaçlarını değiştirir. Çalışanları için canlı çekici, anlaşılır bir vizyon çizer. Herkes tarafından paylaşılmasını sağlayarak motive eder. Çalışanlarını beklenen performanslarının ötesine geçmeleri için motive eder. (Bass, B.M., 1990)

Liderlik davranışı ile performans arasındaki ilişki incelendiğinde dönüştürücü liderlik davranışında performans beklenenin çok üzerinde iken, işlevsel liderlik davranışında beklendiği gibi olduğu tespit edilmektedir.(Boehnke et al., 2003,5-15)

Dönüştürücü lider işlevsel lider'e göre daha etkin, verimli, yenilikçi ve çalışanları tatmin edicidir. (Bass, B.M., 1997, s.1)

Birçok deneysel araştırma dönüştürücü lider ile organizasyon performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Howell ve Avolio 78 yönetici üzerinde yaptıkları alan çalışmasıyla bu tezi doğrulamışlardır. (Howell, J.M. and Avolio, B.J., 1993, s.891-911.)

Geyer ve Steyrer ise 20 farklı Avusturya bankasında 116 farklı yönetim branşında 1456 denek üzerinde elde edilen sonuçta dönüştürücü lider işlevsel liderin performansının üzerinde performans elde etmiştir. Bu çalışmanın diğer bir sonucu da; dönüştürücü liderliğin öz unsurlarının kısa dönemli performanstan ziyade uzun dönemli performansla ilintili olduğunun saptanmasıdır. (Geyer et al, s.1-31.)

Örgütsel beklentileri ve performansı arttırmanın yollarını arayan araştırmacılardan John Sosik, Denise Potosky ve Dong Jung oto kontrol (self monitoring) kavramını dönüştürücü liderlikle ilişkilendirerek incelemişlerdir.Bu araştırmacılara göre:

“Oto kontrol liderlik davranışlarının beşiyle de pozitif ilişkilidir. Performans, dönüştürücü liderlikle pozitif ilişkilendirilmişken, pasif yöneticilik ve ödüle bağlı davranışlarla negatif ilişkilendirilmiştir. Buluşlarımıza göre yöneticilerin görev eşleştirilmesiyle ilgili geliştirici yapıcı eleştiriler onları davranışlarını daha çok aktif ve daha az pasif liderlik davranışı formları sergileyerek örgütsel beklentilere uygun hale getirmeye yöneltir.

Sonuçlar aynı zamanda gösteriyor ki, yapıcı eleştiriler yöneticilerin kendi kendine uyarı kabiliyetlerini aktive ederek yöneticilerin çeşitli liderlik davranışları göstermelerine yardımcı olur. Bu liderlik davranışları çeşitliliği ise çağdaş örgütsel ortamların beraberinde getirdiği artan karışıklık, dinamizm ve bilgi belirsizliği ile mücadele etmede örgütsel verimliliği ve performansı arttırmak için önemli olabilir. Pek çok oto kontrol teorisi çeşitli örgütsel gereksinimlere ve durumlara hızlıca adapte olabilen yöneticilerin verimliliklerinde maksimuma ulaştırdıklarını öne sürmektedir. Oto kontrol diğerleriyle işbirliğini, diğerlerinin beklentilerinin anlaşılması ve karşılanmasını, liderliğin türemesini, sorumluluk, güven ve yönetsel verimliliği arttırabilir. Bütünleşik olarak deliller, davranışlarını diğerlerinin tercih ve beklentilerine uymak üzere ayarlayabilen yöneticilerin çağdaş örgütlerin dinamik adımlarına ve karmaşıklığına cevap verebildiğini gösteriyor.”

(Sosik et al, 2002, 142(2), 211-232)

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramı Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ilk kez 1983 yılında kullanılmıştır. Organ, Chester Barnard'ın “yardımlaşma istekliliği” konsepti ve Daniel Katz'ın yaptığı “güvenilir görev performansı” ile “yaratıcı ve içten gelen davranışlar” arasındaki ayrımın üzerini çizerek ÖVD'yi “ Resmi ödüllendirme sistemi tarafından direk yada dolaylı olarak tanınmayan, sağduyulu ve bütünde örgütün verimli çalışmasını sağlayan bireysel davranış” olarak tanımladı.

Sağduyulu davranışın, görev veya iş tanımının yaptırımı olan, yani kişinin kurumla yaptığı çalışma sözleşmesinin açıkça belirlenmiş maddelerinin bir gereksinimi olmadığı, daha ziyade şahsın kişisel seçimi olduğunu ve ihmalinin cezalandırılabilir olarak algılanmadığını ifade etmeye çalışıyoruz. (Podsakoff vd.,2000:513-563). Bu tür davranışlar görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlardır. ÖVD'ları genellikle önemsiz görünen davranışlardır, fakat bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştirir. (Deluga, R.J., 1995,1-16)

ÖVD, bir bütünün içinde zamana karşı ve kişilere karşı, örgüt etkililiğine katkıda bulunma gibi davranışları kapsamaktadır. (Organ,D.W., 1997, 85-97)

ÖVD'yi mevcut görev beklentilerinin ötesinde ve örgütün yararlandığı farklılık yaratan davranış olarak tanımladık.Bu tanım ÖVD'nin 3 ana özelliği üzerinde duruyor.Birincisi, davranış gönüllü olmalı yani ne görev tanımlı, ne de resmi iş görevlerinin bir parçası olmalı, ikinci olarak örgütsel açıdan davranış örgüte yarar sağlar, burada önemli olan ÖVD'ler örgütlerde gelişigüzel şekilde oluşmazlar fakat örgütün yararına olduğu görülen davranışlardır.Üçüncü olarak bu tanım ÖVD'nin çok boyutlu yapısına işaret eder, bunlar :1) Bireysel ÖVD veya belirli bireylere yöneltilmiş davranışlar 2) Örgütsel ÖVD veya bir bütün olarak örgüte yöneltilmiş davranışlardır. (Somech A. And Zahavy D., 2004, 77, 281-298)

Astların adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerini araştıran araştırmacıların tespitleri ÖVD'nin amirlerin adil olma gibi doğru davranışları sonucunda olumlu şekilde etkilendiğini ortaya koymasına ÖVD-dönüştürücü liderlik ilişkisini daha mantıklı kılmak açısından önemlidir. (Williams et al, 2002, 142(1),33-44)

Adalet algılayışının türü bu çalışmada ÖVD oluşumunu ön görmede önemlidir.Amirleri tarafından adil muamele gördüğüne inanan çalışanların aynı zamanda vatandaşlık davranışı sergilemeye daha yatkın oldukları tespit edildi.Amirleri tarafından desteklendiğini hisseden çalışanların vatandaşlık aktiviteleri yapmaya daha istekli olduğu buluşu Podsakoff ve arkadaşları tarafından bildirilen “Liderlikte güven dönüştürücü lider davranışları ve ÖVD arasındaki ilişkide arabuluculuk yapmıştır.”ifadesiyle benzerdir.”ifadesiyle benzerdir. (Williams et al, 2002, 142(1),33-44)

İş için koyduklarının karşılığını aldığına inana çalışanların resmi iş gerekliliklerinin ötesine geçerek vatandaşlık davranışları sergilemeleri ihtimali yüksektir.Benzer şekilde şirketinin adil karar verme prosedürleri olduğuna inanan çalışanların örgütleri ile olan ilişkilerini iş performansının ötesinde algılamaları ve dolayısıyla ÖVD göstermeleri ihtimali yüksektir. (Williams et al, 2002, 142(1),33-44)

Çalışanlara nasıl muamele edildiği, örgütsel olarak arzu edilen hareketlerin bildirilmesinde ödüller ve örgütsel sistemin adalet algılamasında daha önemli olabilir.Mevcut çalışmada prosedürlere ve çalışanlara adil olarak muamele gösteren amirler çalışan ÖVD'sini direkt olarak etkilemiştir.Vatandaşlık aktivitesini sağlayan bir örgütsel atmosfer yaratmak isteyen yöneticiler astları ile ilişkilerindeki adalet algılayışını yükseltmeye çalışmalıdırlar. (Williams et al, 2002, 142(1),33-44)

Çalışanın maruz kaldığı olumlu tesir (PA- Positive Affect) onun spesifik ÖVD davranışları yapma niyetini önemli ölçüde etkilemektedir.İyi bir ruh halinde olduğunu söyleyen çalışanların ÖVD sergileme niyetlerini ifade etme olasılığı, kötü ruh halinde olanlardan daha fazladır.Yüksek olumlu tesir (PA) seviyeleri de ÖVD niyetlerini etkilemesine rağmen, olumlu tesir durumu ÖVD niyetlerinde, sadece olumlu tesir tarafından tahmin edilenin ötesinde olan ilave değişkenliği tanımlamaktadır.Neden iyi ruh halinde olan

Çalışanların ÖVD sergilemek için daha istekli olacağına dair teorik ispatlamalar mevcuttur.(Williams S., and Shiaw W.T., 1999, 133(6),656-668)

Bir sosyal alışveriş süresince, adil muamele edildiğini düşünen astlar resmi iş gereksinimlerinin ötesine giderek örgütün yararına olacak işleri gönüllü olarak yaparlar.Astların adil olma anlayışı üstün özgecilik, saygı, titizlik, sportmenlik ve sivil erdemi kapsayan ast ÖVD'si ile yakından ilişkili olan güven oluşturunu davranışları olacaktır.Daha üst seviye astlar üstleri ile özel avantajlı bir ilişki içersindedir.Bu astlar daha sonra bu yararlanmalara karşılık vermek için ÖVD'ye yönelmeye zorunlu hissederler.Aksi olarak eşitlik teorisinin iddia ettiği gibi, daha alt seviye astlar eşitsizliklere yapmak zorunda olmadıkları aktiviteleri daha az yaparak karşılık verirler. Amirin uzmanlığı ve ÖVD arasındaki ters ilişkiler karışıkıtır.Adil olma algılamasına benzer olarak işlevsel bir oluşum ast ÖVD'sini harekete geçiren amir uzmanlığı için beklenen temel olacaktır.Amirlerini yetenekli ve iş ünitesinin başarısına bulunuyor olarak gören astlar vicdanlılık ve özgeci ÖVD formlarında ekstra bir şeyler yapmaya zorunlu hissedebilirler.Ancak buradaki buluşlar amir uzmanlığına tepki olarak astların vicdanlılık ve özgeciliğinin azaldığını göstermiştir.(Deluga, R.J, 1994,315-326)

Önceki alışmalar üstün adil olmasının kavranmasının ÖVD'yi teşvik eden öncü bir koşul olabileceğine dikkat çekiyorlar.Benzer şekilde astın adil olduğu kanısı amirin güvenliğini arttırabilir.Lidere olan güven ve sadakat daha önce ÖVD ile ilişkilendirildiğinden dolayı, kişiler arası güvenliğini güçlendiren amir davranışının astın ÖVD'si ile ilişkili olması mantıklı görünüyor.Dolayısıyla kişiler arası güvenliğini oluşturan amir davranışlarının, özgecilik, saygı, titizlik, sportmenlik ve sivil erdem gibi ast ÖVD'leri ile pozitif olarak ilişkili olduğu sonucu ıkarılmışıtır.Ek olarak, ast ÖVD'sinin genelde extra rol aktivite olarak tanımlanmasına rağmen ÖVD'nin aslında kısmen in-role performansı yansıtmaması olasıılığı tamamen ortadan kalkmamıştır.Astların dakikliği hem tanımlanmış görev davranışı ve hem de zorunlu olmayan görev davranışında da karakterize edilmiştir.Buna bağlı olarak ast in-role davranış performansı

ÖVD çalışmalarında kontrol değişkeni olarak gereklidir.Buna bağlı olarak resmi iş gereksinimlerine bağlı olmayan ÖVD izole edilebilir.Kişiler arası güven teşkil eden amir davranışları in-role performansın kendi başına tanımladığından çok daha ötesinde önemli ÖVD türüdür. (Deluga, R.J., 1995,1-16)

Birey zamanla örgütsel vatandaş olarak bir kimlik geliştirdiğinden dolayı ÖVD devamlıdır.Bir diğer deyişle dürtüler ve diğer geçmiş kavramlar vatandaşlık davranışının direkt olarak devamını sağlamaz.Daha ziyade bir vatandaş görev kimliği başlangıç ve sonrası ÖVD arasındaki ilişkiyi kurar, yani kimlik gelecekteki vatandaşlık davranışındaki değişkenliğin benzersiz kısmını hesaba katar.Ancak daha önce ifade edildiği gibi görev kimliğinin ÖVD'nin devamını sağlamada etkili olan kısmı deneysel olarak henüz değerlendirilmemiştir.Bu çalışma görev kimliği ve ÖVD içeriğindeki dürtüler arasındaki ilişkiyi direkt olarak incelemiştir.Dürtülerle ilgili sonuçlar gösteriyor ki, ÖVD'yi etkin bir şekilde teşvik etmek için işverenler çalışanlarını motive eden amaçları belirlemeli ve daha sonra yardımcı olmak için çeşitli opsiyonlar önermeli ve her bir opsiyonunun örgüte ve/veya çalışma arkadaşlarına nasıl yardımcı olduğu üzerine durmalıdır.Amaç çalışanlara en ödüllendirici buldukları yollarla yardım etmelerine imkan vermektir.Örgütsel alaka tarafından motive edilmiş olanlar örgüte bir bütün olarak yardım etmek için atılacaklardır.Prososyal değer dürtülerine sahip olanlar ise direkt olarak çalışma arkadaşlarına faydalı olacak yollarla yardımcı olmayı seçeceklerdir.(Finkelstein M. and Penner L.A,2004,32(4),383-398)

Geçmişte özgeci örgütsel davranışlar genç çalışanlar arasında yaşlı çalışanlar arasındaki geçmişten daha farklıdır. Genç çalışanlar arasındaki özgeci davranışlar yönetime duyulan güven, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilmişlerdir.Özgecilikle yararlananlarla ilgili sonuçlar gösteriyor ki bu değişkenler amirlere yönelik özgecilikle özel olarak ilişkilendirilmişlerdir.Meslektaşlarına karşı özgecilik iş memnuniyetiyle doğru orantılıdır.diğerlerine karşı özgecilikte ise iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılıkla pozitif, ahlaki yargı ile negatif ilişkilendirilmiştir.Yaşlı çalışanlarda

düşünce yapısı daha farklıdır. Bu çalışanlar arasında özgeci davranış kendini gözlemlemenin modifiye edilen boyutuyla ve ahlaki yargıyla pozitif, ücret tatminiyle negatif ilişkilendirilmiştir. Bu değişkenlerin amire yönelik özgecilikle kısmen alakalı olduğu bulunmuştur. Meslektaşlarına yönelik özgecilik kıyasla kendini gözlemlemekle önemli biçimde ahlaki yargıyla ise marjinal biçimde ilişkilendirilmişlerdir. (Wagner S.L. and Rush M.C, 2000, 140(3), 379-391)

ÖVD'nin bir örgütün verimliliğini arttırmasının bir yolu da çalışma arkadaşını geliştirme veya yönetsel üretkenliktir. Örneğin daha çok tecrübeli çalışan, gönüllü olarak yeni başlayanlara işi öğrettiği zaman bu yenilerin hızlı bir şekilde üretken hale gelmesine ve dolayısıyla çalışma biriminin verimliliğinin artmasını sağlar. Benzer şekilde zamanla yardımcı olmak davranışı bir çalışma grubunda en iyi yöntemlerin yayılma mekanizması haline gelebilir. Çalışanlar birim performansının artması için kıymetli önerilerde bulunduklarında, fikirler üzerine geri besleme sağladıklarında yönetsel üretkenlikte artacaktır. Bu da yöneticinin bir kriz yönetimi durumuna düşmesini engelleyecektir. (Podsakoff P.M. and MacKenzie S.B, 1997, 133-151)

Son olarak ÖVD'ler örgütün değişen ortamlara adapte olma kabiliyetini çeşitli yollarla arttırmaya yardımcı olacaktır. Örneğin piyasayla yakın temas içerisinde olan çalışanlar marketteki değişimler hakkında bilgi sağlayıp değişimlere nasıl tepki verilmesi gereği hakkında önerilerde bulundukları zaman örgütün adapte olmasına yardımcı olurlar. Benzer şekilde çalışanlar toplantılara gönüllü olarak katılıp aktif olarak iştirak ettiklerinde değerli bilginin yayılmasına yardımcı olarak örgütün tepki verme kabiliyetini arttırırlar. İlave olarak çalışanlar yeni sorumluluklar üstlenme ve yeni yetenekler edinme istekliliği göstererek sportmenlik sergiledikleri zaman örgütün kendi ortamında değişikliklere adapte olma kabiliyetini geliştirmiş olurlar.

Dolayısıyla ÖVD örgütsel başarıya;

- a) Çalışan ve yönetsel üretkenliğini arttırarak
- b) Kaynakları daha üretken amaçlarda kullanılması için boş çıkarak
- c) Kıt kaynakları yalnızca fonksiyonların devamını sağlamaya adanmak ihtiyacını azaltarak
- d) Çalışma grupları içerisinde ve farklı gruplar arasında aktivitelerin koordinasyonuna yardımcı olarak
- e) Örgütün en iyi çalışanları kendine çekmek ve bünyesinde tutma kabiliyetini güçlendirerek
- f) Örgüt performansının stabilitesini arttırarak
- g) Örgütün ortamdaki değişikliklere daha etkin bir şekilde adapte olmasını sağlayarak katkıda bulunurlar. (Podsakoff P.M., MacKenzie S.B, 1997, 133-151)

2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının boyutları ile ilgili bir uzlaşma literatürde olmasa da, yaklaşık 30 farklı ÖVD belirlenmiştir. Bunlar da temelde 7 başlık altında ele alınabilir.

- A. Yardım etme davranışı
- B. Sportmenlik davranışı
- C. Örgütsel sadakat davranışı
- D. Örgütsel uyum davranışı
- E. Bireysel inisiyatif davranışı
- F. Sivil erdem davranışı
- G. Kişisel gelişim davranışı

a) Yardım Etme Davranışı

Yardım etme davranışı, bu alanda çalışan hemen herkesin üzerinde anlaştığı bir örgütsel vatandaşlık türüdür. 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 and Randall,1994:160-168).

Söz konusu yardımın nedeni örgütle ilgili bir görev olmalı ve davranış diğer ÖVD türlerindeki gibi gönüllü olmalıdır (Mackenzie and Podsakoff,1993:70-81).

Özgecilik, örgütlerde bireyleri sonucunda örgütlere yararı olan yardım etme davranışına karşılık gelir.Örnek olarak işinde geride kalan iş arkadaşlarına yardım etmek gibi (Schnake M.E. and Dumler M.P., 2003, 283-301).

Özgecilik, patron, müşteriler, iş arkadaşları veya ortakla gibi belirli kişilere yardımcı olmak adına etkililiklerine katkıda bulunmak olarak nitelendirilir.Özgecilekle ilgili belirtilen ifadelerin dışında, özgecilik davranışa belirli dürtüler (motiveler) yüklemek veya işte kendi zevklerinden yoksun bazı dürtüleri kapsayan bazı davranışlar olarak açıklanabilir.Genellikle ÖVD'nin bu formunu yardım etme veya yardımcılık terimleri ile çağrıştırıyoruz (Organ,D.W., 1997, 85-97)

Tanımın ikinci bölümü ise, iş arkadaşlarının olası problemlerinin doğmasını engellemek için önlemler olarak diğerlerine yardım etmeyi içeren Organ'ın "nezaket" kavramını ifade etmektedir (Podsakoff et al.,2000:513-

563).Bir başka deyişle nezaket, bir çalışanın diğer çalışanların problemlerini önceden saptayarak çözümü için önerilerde bulunmak, ve çalışanın haklarına saygı göstererek problemlerin ortaya çıkmasına engel olmaktır (Organ and Lingl,1995:339-351).

Nezaket, başkalarını etkileyebilecek davranışlarında ve kararlarında diğerlerini haberdar ederek ve bilgilendirildiklerinde yararlı olabilecek kişilere bu bilgileri aktararak problemlerin önüne geçmeyi kapsar. (Schnake M.E. and Dumler M.P., 2003, 283-301).

Yardımcı davranışın doğal bir yan ürünü takım ruhunu, moralini, bağlılığını arttırması ve dolayısıyla grup üyeleri ve yöneticilerinin grubun fonksiyonlarının devamı için enerji ve zaman harcama gerekliliğini azaltmasıdır.Benzer şekilde başkaları için problem yaratmamak (nezaket sergilemek) grup içindeki çatışmayı azaltır ve çatışma yönetimi aktiviteleri üzerinde zaman harcama ihtiyacını yok eder.Grup üyeleri arasında ve çalışma grupları arasındaki aktivitelerin koordinasyonu, çalışanlar gönüllü olarak çalışma birimi toplantılarına katılıp diğer takım üyeleri ile onlara sorun yaratmaktan kaçınmak için temasa geçtiklerinde arttırılmış olacaktır. (Podsakoff P.M. and MacKenzie S.B, 1997, 133-151)

Yardım etme davranışları bu tip ortamlarda morali yükselterek grup bağlılığı ve takıma ait olma hissi oluşturarak katkıda bulunabilirler.Böylelikle örgüt çalışmak için çekici bir yer halini alır.Bununla ilgili olarak çalışanlar, sportmenlik sergiledikleri zaman ve ufak tefek sorunlarda şikayet etmekten uzak durduklarında çalışma biriminin veya grubun menfaatlerini kişinin kendi menfaatlerinin önünde gelmesine bir örnek oluştururlar.Böylelikle örgüte bağlılık ve sadakat geliştirmiş olurlar.

(Podsakoff P.M. and MacKenzie S.B,1997, 133-151)

Tablo 2.2. Yardım Etme Davranışının Tanımlamaları

(Podsakoff et al.,2000:513-563).

VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTU	YARDIM ETME DAVRANIŞI
Smith, Organ, Near (1983)	Özgecilik- Belirli bir şahsa ve yüz yüze doğrudan yardıma yönelik durumları kapsayan davranış (mesela yeni bir personele intibak eğitimi, birine ağır işinde yardım)
Organ (1988, 1990a 1990b)	Özgecilik-Bir diğerine bir iş probleminde gönüllü yardımcı olma durumudur.Yeni işe giren birine aletlerin nasıl kullanılacağı hususunda bilgilendirme, bir iş arkadaşına işin ağır kısmını geçirmede yardım, bir meslektaşına ihtiyacı olduğu ama ulaşamadığı malzemeyi alıp getirmek gibi Nezakat- Meydana gelebilecek problemlerden korunmayı sağlayabilecek karşı tedbirleri almak, esas konuya girerek iş programından önce ilk dikkat etmeleri gerekenler konusunda uyarıda bulunmak. Barış Sağlayıcılık-Yapıcı olmayan kavga dövüş gibi olayların meydana gelmesini önleyici hareketler. Neşelendirmek- İş arkadaşlarına mesleki gelişmelerini sağlamak için cesaretlendirmek, teşvik edici sözler söylemek, başarıları yüreklendirmek.
Graham (1989) Moorman,Blakely(1995)	Kişilerarası Yardımlaşma-İş arkadaşları arasında gerektiğinde yardımlaşmaya odaklanmak.
Williams&Anderson (1991)	ÖVD-B- Belirli şahıslar üzerinde faydası hemen görülen ve bu yolla dolaylı olarak örgüte yansıyan davranışlardır.(mesela yokluklarında diğerlerine yardım diğer personel üzerinde hemen ilgi çeker.İlk araştırmalar ÖVD-B'yi özgecilik boyutu olarak isimlendirmişlerdir.)
George,Brief (1992); George&Jones(1997)	İş arkadaşlarına yardım-Bütün gönüllü yardımlaşmaları içerir.Bunun işte başarı sağlayarak hedefe varmada kolaylık sağlayıcı, başarı odaklı yardım ve teşvikler olarak sayılabilir.Ağır iş yükünde iş arkadaşlarına yardımı iş bölümlerini ve kaynaklarını bölüşme, hatalarda ve atlamalarda uyarı, bu şekilde davranmıyorsa yeni teknolojilerin kullanımında bilgilendirme gibi iş arkadaşlarına ait bütün yardım formlarını içerir.
Borman&Motowidlo 1993,1997)	İş arkadaşları ile yardımlaşma ve işbirliği-İş arkadaşlarına destek olma yardımlaşma, müşterilere destek olma ile yardımlaşma ve fedakarlık

Van Scotter&Motowidlo (1996)	Kişiler arası yardım etme- Örgütsel amaca yönelik başarı sağlamayı kolaylaştırıcı davranışlar ve ilaveten kendiliğinden oluşan yardımlaşma davranışları Smith'e göre (1983) özgecilik olarak isimlendirilirken, George ve Brief (1992) iş arkadaşları arasında kişisel yardımlaşma olarak isimlendirilir.Davranışları biçimlendirmek kolaylaştırmak, moral kazandırmak, işbirliğini güçlendirmek ve iş arkadaşlarının görevlerinde başarıya yönelik performanslarını geliştirmek gibi hususları kapsar.Bu itibarla kişisel kolaylıklar, kişisel hareketlerin alanını belirler.Bu da kişisel ve sosyal birlikteliğin başarı performansının gelişmesine yardım eder.
---	--

b) Sportmenlik

“Sportmenlik”, literatürde fazla ilgi görmeyen bir örgütsel davranış türüdür.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 şikayet 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).

Sportmenlik, yakınma ile karşılamaksızın ve şikayet etmeksizin örgüt yaşantısındaki rahatsızlıkları ve baş ağrıtıcı olayları tolere etme davranışı olarak tanımlanmaktadır. (Schnake M.E. and Dumler M.P., 2003, 283-301).

Tablo 2.3. Sportmenlik Boyutunun Tanımlamaları
(Podsakoff et al.,2000:513-563).

VATANDAŞLIK DAVARANIŞI BOYUTU	SPORTMENLİK
Organ (1988,1990a,1990b)	Sportmenlik- Kaçınılmaz olumsuzluklar ve işten doğan zahmet, taciz ve zorlukları tolere edebilme, karşı durma, bezginliği önleme durumu olarak bir vatandaşlık davranışıdır.
Borman&Motowidlo (1993,1997)	Diğerleri ile yardımlaşma davranışı ve işbirliği-Örgütsel nezaket ve şikayet etmemektedir.

c) Örgütsel Sadakat

Örgütsel sadakat, yabancılara karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma,koruma ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalma anlamına gelmektedir.Örgütsel uyum davranışı ise 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.Çoğu araştırmacının tanımladığı bir ÖVD türü de bireysel inisiyatiftir. ÖVD'nin 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 (Becker and Randall,1994:160-168) bu tür davranışın, tanımlanmış rolden ayırması en zor olan ÖVD 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, et al ,2000:513-563). Hem genel uyum, hem de bireysel inisiyatifin kavramsal içeriği Organ'ın vicdanlılık boyutu ile büyük ölçüde ifade edilebilir.

Tablo 2.4. Örgütsel Sadakat boyutunun Tanımlamaları
(Podsakoff et al.,2000:513-563).

VATANDAŞLIK DAVARANIŞI BOYUTU	ÖRGÜTSEL SADAKAT
Graham (1989) Moorman,Blakely(1995)	Sadakatle destek olma-Örgütsel görünümün örgüt dışındakilere tanıtımıdır.
Graham (1991)	Örgütsel Sadakat-Bireylerin iş gruplarının ve departmanların bireysel veya toplumsal bilgi ve düşüncelerini dikkate alarak örgüt liderlerine giderek kendilerini bütün organizasyona bağlılık ve sadakatle tanıtmaktır.Temsili davranışları örgütü dış tesirlere karşı savunmayı iyi taraflarını tanıtmaya yardım etmeyi ve diğerleri ile bütünün ilgisini çekmeyi kapsar.
George,Brief (1992); George&Jones(1997)	İyi niyet yaymak-Örgüt üyelerinin gönüllü olarak yardımları ile örgütün etkisinin faydalı bir ışık olarak daha geniş bir çerçeveye yayılmasıdır.Bu birinin örgütü koruması desteklemesi ve örgütün iyiliği için hizmetlerin müşterilerin ihtiyaçlarının yüksek kalitede karşılanması olarak ifade edilir.Örgüte güven sağlayarak, ihtiyacı olanlara çeşitli gruplardan kaynak sağlayıp, iyi niyet göstererek örgütün etkisini arttırmaktır.

d) Örgütsel Uyum

Örgütsel Uyum, vatandaşlık davranışı alanında uzun bir geleneksel araştırmaya sahiptir.Bu boyut, Smith (1983) tarafından “genelleştirilen uyum” ;Graham(1991) tarafından “örgütsel itaat” ; Williams ve Anderson (1991) tarafından OCB-O ;Borman ve Mototwidlo (1993) tarafından “ takip edilen örgütsel kurallar ve prosedürler” ve Van Scotter’ın görüşlerinin bir yanını ve Motowidlo’nun işe adanmışlık yapısını içeren bir kavram olarak adlandırılmıştır. Bu boyutta, ne bir gözlemci ne de bir denetçi tarafından razı

edilmeden örgüte vicdani bağlılık sonucunda örgütün kurallarını, talimatlarını ve prosedürlerini kabul etmesi ve kişinin içselleşmesi gözükmektedir. Bu davranışın sebebi, herkesin şirketin talimatlarına , kurallarına ve prosedürlerine uyması beklense bile çalışanların çoğunun gerçekte yapmadığı vatandaşlık davranışının bir formu olarak ele alınır. Bu yüzden, kimse tarafından izlenmediğinde bile düzenli bir şekilde tüm kurallara ve talimatlara uyan çalışan özellikle “iyi vatandaş” olarak görülür. (Podsakoff et al.,2000:513-563).

Tablo 2.5. Örgütsel Uyum Boyutunun Tanımlanması

(Podsakoff et al.,2000:513-563).

VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTU	ÖRGÜTSEL UYUM
Smith, Organ, Near (1983)	Genel Uyum -Kişisel anlayışa bağlı bir form olmakla birlikte, hemen her an özellikle yardıma hazır olmayı gerektirmese de sisteme yeni katılanlara yardımcı olmayı gerektirir.(mesela dakiklik, zaman israfını önleme)Bu davranış, iyi bir çalışanda olması gereken iç normların tanımlandığı, çok yakın uyum gibi davranışı tanımlamaz.
Graham (1991)	Örgütsel İtaat -Örgütsel yapıya giriş, iş tanımları yapısal kural ve yöntemlerin mantıki, makul ve gerekliliğini tanıyan bir personel politikası olabilir.İtaat, kurallara ve talimatlara saygı ve bağlılık, görevi tanımlamada dakiklik ve örgütsel kaynaklara sahiplik olarak tanımlanabilir.
Williams&Anderson (1991)	ÖVD-Ö- Genel olarak örgüte fayda sağlayan davranıştır.(örneğin işe gelemeyeceğini önceden haber vermek, nizami olmayan kuralları esas kurallara uyarlamak).İlk araştırmalar, ÖVD-Ö genel bağlılığın bir boyutu olarak isimlendirmiştir.
Borman&Motowidlo (1993,1997)	Örgütsel kural ve prosedüre uymak - Kaidelere kurallara uymak otoriteye saygı göstermektir.Örgütsel değerleri ve politikayı kabul etmek, vicdanlılık ve son noktada anlaşmadır.
Van Scotter&Motowidlo (1996)	İş Verme - Kurallara uymak gibi kişisel disipline odaklı bir davranıştır.Smith (1983)'in düşüncesinin genelleştirilmiş hoşgörü boyutudur.

e)Bireysel İnsiyatif (Vicdanlılık)

Bu kavram, yaratıcı gönüllü davranışları, organizasyonun performansını veya görevini geliştirmeye yönelik yeni bakış açısı getirmeyi, işi başarmaya yönelik çabalı ve hevesli olarak ısrarcı olmayı, aşırı sorumluluk almaya gönüllülük ve organizasyonda diğer çalışanları da aynı şekilde davranmasını cesaretlendirme gibi davranışları içerir (Podsakoff et al.,2000:513-563).

ÖVD'nin bu formu, gönüllülük niteliği gerektiren seviyedeki işlerin genellikle beklenen veya gerekenini çok üstünde bir seviyede cazip duyarlılık içerisinde gösterilen ekstra çabadır.Tüm bu davranışlar, çalışanların kendi görevlerinin daha aşırısını ve farklı ek görevleri yapma davranışını içerir.Bu boyut Organ'nın vicdanlılık yapısına (Organ,1988), Graham, Moorman ve Blakely'nin bireysel gayret ve bireysel insiyatif yapılarına (Graham,1989; Moorman&Blakely,1995),George'un (George&Bief, 1992; George & Jones, 1997) olumlu telkin yapısına, Borman ve Motowidlo'nun hevesli ısrarcılıkla ve gönüllülükle görev aktivitelerini icra etme yapısına (Borman & Motowidlo , 1993 ,1997) ve Van Scotter ve Motowidlo'nun görüşüne göre ise işe kendini adama yapısına benzer.Organ (1988), ÖVD'nin bu formuna ilişkin davranışların görev içi davranışlardan çok zor ayırt edilebileceğine değinmiştir. (Podsakoff et al.,2000:513-563).

Vicdanlılık, sadece bireyler ve gruplar için değil, örgüte yararı olan tüm davranışları kapsar.Örgüt içinde icra edilen basit kişisel görevlerdir, fakat yapılış tarzı normların çok üzerindedir.ÖVD'nin bu tipine örnek olarak, zamanı israf etmek, dakiklik ve normları aşan hizmette bulunmak bu kapsama girer (Schnake M.E. and Dumler M.P., 2003, 283-301).

Tablo 2.6. Bireysel İnsiyatif Boyutunun Tanımlanması (Podsakoff et al.,2000:513-563).

VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTU	BİREYSEL İNSİYATİF
Organ (1988,1990a,1990b)	Vicdanlılık -Mevcut bulunanlardan en az istenen seviyenin ötesine geçmektir.Dakiklik, işyerini temiz tutmak, kaynakları korumak ve içsel bakım onarım gibi davranışları kapsar.
Graham (1989) Moorman,Blakely(1995)	Kişisel Gayret -İşin gerektirdiğinin üstünde ve ötesinde özel bir performanstır. Bireysel Girişimcilik - İşyerinde diğerleri ile iletişim, bireysel veya grup performansını geliştirmektir.
George,Brief (1992); George&Jones(1997)	Yapıcı Tavsiyelerde Bulunma -Bütün gönüllü yaratıcı hareketleri kapsar.Bu fikirler kırtasiye işlerinin daha verimli halletmek gibi maddesel konularda olabileceği gibi, bir birimin değişen müşteri tabanına göre daha iyi hizmet verecek şekilde yeniden yapılandırılması gibi çok geniş alanlarda olabilir.Böyle bir örgütsel harekete kendiliğinden katılan çalışanlar, bireysel ya da grup etkinliğini arttıracak yollar arayan çalışmalar yapar.
Borman&Motowidlo (1993,1997)	Sebat ,Şevk ve Ekstra Gayret - Kendi vazifesini başarı ile tamamlamak.Azim ve bilgiyi de kapsar.İşte olağan üstü gayret. Görevin Gereğini Yerine Getirmede Gönüllülük -Bunlar kendi işinin parçası değildir.Örgütsel geliştirme tavsiyeleri, insiyatif ve fazladan sorumluluk almak gibi hareketleri içerir.
Van Scotter&Motowidlo (1996)	İş Kutsiyeti -Yapısal davranışın, sıkı çalışma, bir iş problemini çözme insiyatifi alma ve bunu isteyerek yapmak gibi davranışları içerir.Campbell (1990), tanımına göre, iş kutsiyeti iş performansı için temel dürtüdür.İnsanları örgütün menfaatini en iyi şekilde koruyacak bir düşünce ve davranış içinde olmaya sevkeder.

f) Sivil Erdem

“Sivil erdem” olarak adlandırılan diğer bir boyut ise çalışanların örgüt vatandaşı olmasından kaynaklanan sorumluluklarıyla ilgili olarak Graham’ın (1991) söylediklerinden türetilmiştir. Sivil erdem, bir bütün olarak örgüte bağlılığı veya makro seviyede ilgiyi ifade etmektedir (MacKenzie and Podsakoff,1993:70-81). Kişisel maliyeti fazla olsa da örgüt yönetiminde aktif katılıma isteklilik, (toplantılara katılma, örgütün izlemesi gereken stratejiyle ilgili fikir bildirme, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girmek), örgütün ortamındaki fırsat ve tehditleri gözlemek (faaliyet gösterilen sektörün takibi), örgütün çıkarlarını üstün tutmaya dikkat etmek (yangın tehlikesi durumlarını bildirip kapıları kilitlemek), gibi faaliyetler bu boyut kapsamındadır (Podsakoff et al.,2000:513-563).

Örgütün politik yönteminin ilerlemesine iştirak etme sorumluluğudur.Sivil erdeme örnekler, toplantılara katılma, önemli hususları, ifade edilen fikirleri ve kararları örgütün içinde saklamak (dışarıya bilgi sızdırmamak) olarak verilebilir. (Schnake M.E. and Dumler M.P., 2003, 283-301).

Tablo 2.7. Sivil Erdem Boyutunun Tanımlanması

(Podsakoff et al.,2000:513-563).

VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTU	SİVİL ERDEM
Organ (1988,1990a,1990b)	Sivil erdem-Yapısal bağlılık ve örgütün politik oluşumundan sorumludur.Ama yalnızca fikir bildirerek değil, birinin bildirisini okumak, toplantılara katılmak ve örgütün büyük olaylarla karşılaşmasında yan yana durma, arka çıkmaktır.
Graham (1991)	Örgütsel Ortaklık- İdeal standartlara uygun örgütsel oluşmalara ilgi, değerlendirme ve örgütsel yönetimi açık ve sarıh bir şekilde bilgilendirme.Bu aynı zamanda, çağrılmayan toplantılara da katılmak doğru bilgi, görüşleri ve yeni fikirleri diğerleri ile

	paylaşmak ,kötü oluşumlardan haberdar etmeye hazır olduğunu belli etmek grup düşüncesi içinde diğer uygunsuz görüşler ile savaşılmaya hazır olduğunu belli etmek.
George,Brief (1992); George&Jones(1997)	Örgütü Koruma- Örgüt üyelerinin yaşam kurtarıcı bir harekete katılmaları, yangından zarar görmüş eşyanın sınıflandırılması, kapıların güvenli kapatılması, şüpheli ve tehlikeli oluşumların ihbarı, insan yaşamının tehlikeye düşmesi gibi bir durum anında üretimin durdurulmasında inisiyatif almak gibi hususları içerir.

g) Kişisel Gelişim Davranışı

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 davranışlardır. Kişisel gelişim literatürde ampirik olarak teyit edilmese de, teorik olarak diğer boyutlardan farklı görülmekte ve örgütsel etkinliğe daha farklı yollardan katkı sağladığı sanılmaktadır (Podsakoff et al.,2000:513-563).

ÖVD alanında yapılan araştırmalara bakıldığında, çoğu araştırmacının Organ'ın beş boyutlu (özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem) ölçeğini, bazen de kısmi değişikliklerle kullandıkları gözlenmektedir. (Podsakoff et al.,2000:513-563).

Tablo 2.8. Kişisel Gelişim Davranışı Boyutunun Tanımlanması (Podsakoff et al.,2000:513-563).

VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTU	KİŞİSEL GELİŞİM DAVRANIŞI
George,Brief (1992); George&Jones(1997)	Kendini Geliştirme- İşçilerin bilgilerini becerilerini ve kabiliyetlerini geliştirerek örgütlerine daha faydalı olmalarını sağlayan ve gönüllü olarak yapılan bütün hareketleri kapsar.Araştırma ve geliştirme kurslarına katılmanın bütün avantajlarını kullanarak, kendi alanındaki yeni gelişmeleri yakalayarak ve hatta yeni beceriler kazanarak örgüte faydasını arttırmaktır.

2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Kavramlar

Ampirik araştırmalara dayalı olarak, ÖVD'na temel oluşturan kavramlar dört kategoride incelenmektedir (Podsakoff et al.,2000:513-563).

- A. Çalışanın özellikleri
- B. İşin özellikleri
- C. Örgütsel özellikler
- D. Liderlik davranışları

Bu alandaki ilk araştırmalar çalışan tutum ve davranışları ile lider davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderlik literatürünün gelişmesiyle iş ve örgütsel özelliklerin etkileri de incelenmeye başlanmıştır.

Çalışanların özellikleri üzerine gerçekleştirilen ilk araştırmalar, tutum ve kişilik özelliklerine odaklanmıştır:

Çalışan özelliklerinden ilki genel duygusal “moral” faktörüdür ki, Organ ve Ryan bunu, çalışan tatmininin, örgüte duyulan bağlılığın, örgütsel adalet ve lider desteğiyle ilgili algılamaların altında yatan neden olarak görür. Bu değişkenler ÖVD’na temel oluşturan kavramlar arasında en sık araştırılanlardır ve hepsinin ÖVD ile yaklaşık aynı ölçüde ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak çalışan moralinin etkilendiği başka değişkenler olup olmadığı (güven, özel tatmin türleri gibi) incelenebilir (Podsakoff et al.,2000:513-563).

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 and Lingl,1995:339-351).

Morale ek olarak Organ ve Ryan, “anlaşılabilirlik”, “vicdanlılık”, “olumlu ve olumsuz duygusallık” gibi değişik kişilik faktörlerinin de insanları, iş arkadaşları ve yöneticileri karşısında belirli yönelmelere hazırlayacağını iddia etmektedir. Bu yönelmelerin de insanların maruz kalacakları tutum ve davranışları, tatmin edici, adil, destekleyici ve bağlılığa değer bulup bulmamalarında etkili olabileceğini söylemektedir. Dolayısıyla kişilik faktörleri doğrudan sebep olarak değil, ancak ÖVD’na dolaylı katkıda bulunan faktörler olarak görülebilir (Podsakoff et al.,2000:513-563).

Kişiliğin ÖVD ile tatmin arasındaki ilişkinin açıklaması olduğunu söyleyebilmek için, hem tatminle hem de ÖVD ile inandırıcı derecede alakalı spesifik boyutlarının belirlenmesi gerekir. Kişiliğin, McCrae ve Costa tarif edilen ve sık sık “büyük beşli” olarak anılan, 5 faktörlü, deneysel olarak türetilmiş modeli, ÖVD benzeri eğilimleri andıran güçlü anlamlara sahip iki kişilik boyutunun belirlenmesi için umut verici ipuçları içerir. (Organ and Lingl,1995:339-351)

Kişilik faktörlerinin birincisi olarak vicdanlılık, iş arkadaşlarıyla ilgili tatmin üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Organ, “vicdanlı” insanların kendilerinden ve başkalarından çok şey talep ettiklerini, bu beklentiyi karşılamayan iş arkadaşlarını eleştirme ve değişimleri için baskı yapma yolunu seçince, ilişkilerin gerginleşeceğini ve bunun da ÖVD için olumsuz sonuçlar doğuracağını iddia etmiştir. Buna rağmen genel uyumun olumlu bir tahminleyicisi olarak ÖVD’na katkıda bulunabileceğini de söylemiştir. İkinci kişilik faktörü olan anlaşabilirlik Organ’ın araştırmasına göre, iş yerindeki tatmin üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. (Organ and Lingl, 1995:339-351)

Uygunluk faktörü, kaba-nazik, bencil-başkalarını düşünen, yardımcı olmayan-yardımcı, alıngan-iyi mizaçlı, duygusuz-duygudaş ve cimri-cömert gibi karşıt çiftler üzerindeki yüklemelerle tanımlanır. Bu faktör, amirin ölçtüğü ÖVD’de bulunan özgecilik faktörüne (yani, işle ilgili acil bir problemi olan belirli bir kişiye yapılan yardım formunu alan sağduyulu katkılar ve aynı zamanda sosyal ötesi davranışa eğilim) işaret eder. Uygunluk aynı zamanda kişiliğin, diğerleriyle sıcak ve doyurucu ilişkilerle geçinmeyi içeren boyutunu da belirtir. (Organ and Lingl, 1995:339-351)

McCrae ve Costa (1987) ayrıca, Özenlilik adını verdikleri, ihmalkar-titiz, dağınık-organize, uyduruk-özenli, geç-dakik, dikkatsiz-dikkatli, isteksiz-disiplinli ve umursamaz-titiz gibi sıfat çiftleriyle tanımlanan bir faktör belirlediler. Barrick ve Mount’un kaydettiği gibi, yazarlar bu faktörün güvenilir veya planlı karakter mi, yoksa istemsel yapı (yani, kişinin sebat etme veya amacının ciddiyetini gösterme derecesi) olarak mı ele alınması gerektiği konusunda anlaşmazlığı düştüler. Her iki şekilde de, bu faktör ÖVD’nin daha çok kişisel olmayan bir odağı olan, katılım, dakik olma, düzenli olma, ve örgüt malının korunması veya kural ve nizamların sadece metnine değil özüne bağlanma gibi konularda yaptırımını olan minimumun üzerine çıkma olarak tarif edilen, kısmı ile pek çok ortak yanı vardır. (Organ and Lingl, 1995:339-351).

Çalışanın yaşadığı olumlu duygular ise onun işyerinde ÖVD sergilemesinde önemli bir başka faktördür. Ayrıca, ampirik olarak, bu durumdaki çalışanın yardım etme eğiliminde olacağı ve özgecilik davranışlarına ağırlık vereceği tespit edilmiştir (Williams and Shiaw,1999:656-669).

İlişkilerinin boyutu çok fazla olmasa da, rol ile ilgili algılamaların da en azından bazı ÖVD boyutlarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Hem “rol belirsizliği” hem de “rol çatışması” özgecilik, nezaket ve sportmenlik boyutlarıyla önemli ölçüde ters yönlü bir ilişkiye sahiptir. Her iki kavramın da çalışanın tatminiyle ilişkisi bilindiğinden, ÖVD ile aralarındaki ilişkinin bir kısmının tatmin aracılığıyla gerçekleşmesi olasıdır. (Podsakoff et al.,2000:513-563).

Çalışan özelliklerinin kalanlarından literatürde incelenenleri arasında sadece “ödüllere kayıtsızlık”, ÖVD ile (özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdemin hepsiyle) belirgin ama ters yönlü bir ilişki içindedir. Yetenek, tecrübe, eğitim, bilgi ve bağımsızlık ihtiyacının ÖVD’nin herhangi bir boyutuyla sürekli kuvvetli bir ilişkisi bulunamamıştır (Podsakoff et al.,2000:513-563).

Çalışan özellikleri dışındaki üç kategoriye genel olarak bakıldığında aşağıdaki ilişkilere rastlanmaktadır. ÖVD ile sürekli ilişkileri olduğu tespit edilen iş özelliklerinden, “işle ilgili geribildirim” ve “özü itibarıyla tatmin edici iş” değişkenleri ÖVD ile olumlu; “işin rutinliği” ise ters yönlü ilişki göstermektedir(Podsakoff and MacKenzie,1994:351-364). Örgütsel özellikler ve ÖVD arasındaki ilişkiler ise oldukça karışıktır. “Örgütsel biçimselleştirme”, “örgütsel esneklik”, “uzman danışman desteği” gibi değişkenlerin ÖVD ile sürekli ilişkileri bulunamasa da, “örgüt içi birlik” değişkeninin beş ÖVD boyutuyla, “örgütsel destek algılamasının” ise çalışan özgeciliği ile önemli ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

“Liderin kontrolü dışındaki ödüller” ise özgecilik, nezaket ve vicdanlılık ile ters yönlü ilişki içindedir. Lider davranışları olarak adlandırılan son kategori ise ikiye ayrılmaktadır: “Dönüştürücü lider davranışları” (temel dönüştürücü davranışlar, vizyon açıklamak, uygun model sunmak, grup amaçlarının kabul edilmesini teşvik etmek, yüksek performans beklentisi ve zihinsel teşvik) ve “etkileşimli lider davranışları” (koşullu ödül davranışı, koşullu ceza davranışı, koşulsuz ödül davranışı, koşulsuz ceza davranışı). Bunlara ek olarak Lider-Üye Değişim Teorisi ve Amaç- Yol Teorisiyle tanımlanan bazı lider davranışları da vardır. Dönüştürücü lider davranışlarının genel olarak beş ÖVD ile de olumlu ve sürekli ilişkileri vardır. Etkileşimli lider davranışlarından ise koşullu ödül davranışının ÖVD’nin beş boyutuyla olumlu, koşulsuz ceza davranışının ise ters yönlü önemli derecede ilişkisi vardır. Amaç-Yol Teorisinin boyutlarından olan destekleyici lider davranışının ÖVD’nin bütün boyutlarıyla olumlu, liderin rolü belirginleştirmesinin ise sivil erdem dışındaki dört boyutla olumlu ilişkisi vardır. Son olarak lider-üye değişimi, özgecilik ve ÖVD’nin geneli ile olumlu ilişki içindedir (Podsakoff et al.,2000:513-563).

İlk çalışmaların çoğu vatandaşlık davranışının temel kavramları üzerinde yoğunlaşmasına rağmen, daha sonraki araştırmalar ÖVD’nin sonuçları üzerinde daha çok durmuşlardır. Sonraki çalışmalar özellikle iki ana konu üzerinde yoğunlaşmışlardır;

- A. ÖVD’nin ücret artışı ve promosyonlarla ilgili yönetici performans değerlemeleri ve kararları üzerindeki etkileri.
- B. Örgütsel performans ve başarı üzerindeki ÖVD’nin etkileri.

Podsakoff ve arkadaşları, yöneticilerin ÖVD’na niçin önem verdikleri ve çalışanların performanslarını değerlendirirken niçin ÖVD’nı dikkate aldıklarını açıklamaya çalışmışlardır. Açıklanan bazı nedenler karşılık verme ve adil olma normları ile bazıları yöneticilerin değerlendirme yolu ile bazıları da hafızada ÖVD bilgisinin ayrı ve kolay erişilebilir olması ile ilgilidir. Altında

yatan mekanizma hangisi olursa olsun, ampirik kanıtlara göre ÖVD, gerçekten yönetici performans değerlemelerini ve ilişkili kararları etkilemektedir(Podsakoff et al,2000:513-563).

Nezaket dışında ÖVD'nin tüm boyutlarının, yapılan çalışmaların çoğunda performans değerlemeleri üzerinde önemli etkileri tespit edilmiştir(Podsakoff vd.,2000:513-563). Yöneticiler ÖVD'nı performans değerlemelerinde dikkate alırken iki noktaya çok dikkat etmelidirler. Birincisi, çalışanların bu olayın farkında olup olmadığı, diğeri ise ÖVD'nın yönetsel kararlara dahil edilmesinin örgütsel başarıya katkısının ne olduğudur (Mackenzie and Podsakoff,1993:70-81). Bununla beraber eğer ÖVD örgütsel etkililiğe katkıda bulunmuyorsa, yöneticilerin değerlemelerden bu tür davranışlara ağırlık vermemesi gerekir (Podsakoff and Mackenzie,1994:351-364). Podsakoff ve MacKenzie, ÖVD'nın terfi kararlarındaki etkisinin örgütün üst kademelerine çıkıldıkça arttığını iddia etmiştir. Buna sebep olarak da, üst kademelerde rolle ilgili beklentilerin daha karışık olması ve yönetim pozisyonlarının örgütün teknik özüne doğrudan katkıda bulunmamasını vermişlerdir (MacKenzie and Podsakoff,1999:396-411).

2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Ünitesi Performansı

Performans kriterlerinin tanımları üzerinde pek çok görüş varken, son yıllarda araştırmacılar performansın en iyi " çalışanların işyeri davranışlarının bir fonksiyonu" şeklinde tanımlanacağını kabul ettiler.Yakın zamanda yapılan bir " meslek performansı" literatürü incelemesi meslek performans küresinde üç farklı çalışma davranış bileşeni olduğunu ifade eder.Bunlar görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işyeri düzensiz davranışı olarak belirtilmiştir.Bunlardan görev performansı araştırmacılar tarafından uzun zamandır çalışma davranışlarının en önemli tarafı olarak biliniyor ve bazen genel iş performansıya eşanlamlı gözüyle bakılıyordu.Diğer iki görevsel olmayan davranışın genel iş performansını belirlemekte en az görev

performansı kadar önemli bir rol oynadığını bulmuşlardır. (P.Dunlop,K.Lee,2004,67-80)

Organ (1988,1997), ÖVD ‘yi “ örgütsel elemanların, toplamda genel örgütsel verimliliği arttırması beklenen, gönüllü ve isteğe bağlı davranışları” şeklinde tanımlamıştır.Diğer çalışanlar örgütü eleştirirken örgüte sahip çıkma, beraber çalıştıklarına görevlerinde yardım etme, ÖVD örnekleri olarak verilebilir. Borman ve Motowidlo (1993) çalışanların ÖVD’sinin (veya durumsal performansının) genel örgüt performansını ilerletmeye hizmet ettiğine işaret ettiler. Onlar bu ilerlemenin, ÖVD’ler her ne kadar örgütün teknik merkezini direk olarak desteklemeseler de, teknik merkezin de içinde bulunduğu sosyal ortamı desteklediklerinden dolayı gerçekleşeceğini iddia ettiler. Bunun yanında, görev performansının aksine, ÖVD’ler işe özel değildir, yani, benzer ÖVD serileri pek çok iş düzeninde sergilenebilir ve dolayısıyla bu davranışlar hemen hemen her iş düzeninde örgütsel performansı artırmak için çalışırlar. (P.Dunlop,K.Lee,2004,67-80)

ÖVD ile iş ünitesi performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan birinde Podsakoff, AAherne ve MacKenzie (1997) üç spesifik ÖVD’nin kağıt işleme fabrikası çalışanlarının küçük çalışma gruplarının performansı üzerinde etkilerini, bu çalışma grupları tarafından üretilen kağıdın kalite ve niceliğini ölçerek incelediler; bunlar:

- ✓ Yardımcı Davranış (diğer çalışanlara yardım etme istekliliği)
- ✓ Yurttaşlık Fazileti (organizasyona bir bağlılık ve sorumluluk hissi gösterme)
- ✓ Sportmenlik (ideal durumdan azını şikayet etmeden hoş görme istekliliği)

Podsakoff ve arkadaşları bu üç ÖVD’nin pozitif etkileşim tabanını gelişmesini sağlayacağını ve grup üyelerinin birbirlerine bağlılığını kolaylaştıracağını iddia ediyorlardı. Dolayısıyla bu ÖVD’lerin performansla

olumlu yönde ilişkili olacağını öngördüler. Bu ÖVD'lerin çalışma grup performansına etkilerini test ederken, Podsakoff ve arkadaşları, Sportmenlik ve Yardımcı Davranışın performansa nicelik seviyesinde, ve Yardımcı Davranışın aynı zamanda kalite seviyesinde, olumlu gösterge olduğunu keşfettiler. Ancak Yurttaşlık Fazileti için bu tür etkiler tespit edilmedi. (P.Dunlop, K.Lee, 2004, 67-80)

Benzer çalışmada Podsakoff ve MacKenzie (1994) sigorta acentelerinin sportmenlik, yurttaşlık fazileti ve yardımcı davranışlarının genel acente performansına, yine nesnel ölçülmüş etkilerini araştırdılar. Podsakoff ve MacKenzie yardımcı davranış ile performans arasındaki ilişki olumsuz olmasına rağmen, sportmenlik ve yurttaşlık faziletinin acente performans ölçümleriyle pozitif ilişkilerini tespit ettiler. Yukarıda bahsedilen iki çalışmanın spesifik sonuçları marjinal biçimde tutarsız iken, genel olarak örgütsel yurttaşlık davranışının, genel iş ünitesi performansına olumlu bir etkisi var gibi gözüküyor. Bu sonuçların ışığında, mevcut çalışmada bir iş ünitesinde bulunan çalışanların toplam ÖVD'si, çeşitli nesnel ve öznel iş ünitesi performans ölçümlerinin önemli ve olumlu bir göstergesidir. (P.Dunlop, K.Lee, 2004, 67-80)

Yönetimde olmayan ve profesyonel olmayan çalışanlar için geçerli olmak kaydıyla ÖVD görev performansından daha çok tatminle ilişkili olacaktır. ÖVD ve tatmin arasındaki ilişkiye karşılık performans ve tatmin arasındaki ilişkinin tesir boyutu farkının düşük seviyeli pozisyonlarda yüksek mevkilere oranla daha fazla olacağı beklenir. Bir başka deyişle, tatmin ile ÖVD arasındaki ilişki düşük seviyelerdeki işler için hemen hemen tatmin ile genel performansın yüksek seviyesine yakın olacaktır. (Organ D.W., Ryan K., 1995, 775-802)

ÖVD'nin bir örgüte performansta değişkenliği azaltarak yarar sağlaması da mümkündür. Değişkenliği en aza indirmek önemlidir. Çünkü bu yöneticilere daha kolay planlama ve kıt kaynakları tahsis etme imkanı verir. Çalışanların bir çalışma ünitesinin performansındaki değişkenliği azaltmak

için diğlerlerinin yokluğunu telafi etmek ve önemli projeleri bitirmek için iŖe erken gelip geç çıkmak (vicdanlılık) ve/veya alıŖma sorumluluklarını yerine getirmede görevin gerektirdiğinin ilerisine ve ötesine gitmek gibi gönüllü yapılan hareketleri kapsayan birkaç davranıŖ vardır.Bireysel olarak bu davranıŖlar önemsiz olabilir, ancak toplu halde örgüt performansını önemli şekilde arttırabilir. (Podsakoff P.M., MacKenzie S.B, 1997, 133-151)

3. ARAŞTIRMA MODELİNİN GELİŞİMİ VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

3.1.Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri

Literatürde yapılan araştırmalar dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Lider davranışları ÖVD'nin belirleyicisi anahtar rolündedir. Davranışların bazılarının, lider desteği (koçluk yapmak) gibi, ÖVD'ye yönelik başlıca etkisinin olduğu ilişkilendirilmiştir.Örneğin liderinden bireysel destek alan çalışanlar, liderine yardım etmeye yönelik vatandaşlık davranışlarının formu içinde ekstra çaba harcamayla karşılığını verirler.Diğer davranışların vatandaşlık davranışının çeşitli tiplerindeki lider modellerinden dolayı ÖVD'nin direkt sosyal öğrenme ilerlemelerine doğru etkisi olabilir.Diğer liderlik davranışları tipleri de , ödüle bağlı davranışlar gibi, vatandaşlık davranışı üzerinde direkt etki sahibi olabilir.Örneğin, eğer bir lider, ÖVD kapsamına yönelik performansı açıkça ortaya koyarsa ve performansın bu ölçüsüne göre ödüllere bağlı yönetirse, ÖVD'nin sıklığını arttırmayı bekleyebilir.Son olarak ödüle bağlı davranış ve lider davranışlarının diğer formları ÖVD'yi çeşitli yollarla etkileyebilmesi olasıdır. (Podsakoff et al.,2000:513-563).

Kerr ve Jermier'in (1978) liderlik ikame modeli içerisinde dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri (Podsakoff et al, 1996) yapılan araştırmalarda irdelendi.

Son 15 yılda bizim liderlik etkililiğini anlama kabiliyetimizi geliştirme gayretiyle 2 farklı araştırma ve teori ortaya çıktı.Bu yaklaşımlardan biri takipçilerin tutkularını ve değerlerini etkileyen daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlarını harekete geçiren ve örgütleri uğruna kendi kişisel isteklerini aşmaya motive eden lider davranışlarının belirlenmesi ve incelenmesi üzerinde odaklanır. (Bass, 1985; Yukl, 1989)

Bryman (1992) dönüştürücü lider davranışlarının çalışanların tatmini ve çalışma performanslarıyla olumlu şekilde ilişkili olduğunu gösteren örgütsel çalışmalardan bahseder.Benzer sonuçlar farklı modellerden ve örgütsel kuruluşlardan yapılan pek çok alan çalışmasında (Avolio&Bass,1988;Bass,Avolio&Goodheim,1987;Bass,Waldman,Avolio&Bebb,1987;Bennis&Nanus,1985;Conger&Kanungo,1987;House,Spangler&Woycke,1991;House,Woycke&Fodor,1988;Roberts,1985;Trice&Beyer,1986) kaydedilmiştir. (Podsakoff et al, 1996)

Liderliğe dönüştürücü yaklaşımın ortaya çıkmasıyla hemen hemen eş zamanlı olarak Kerr ve Jermier'in liderliğin ikame modeline artan bir ilgi olmuştur.Bu yaklaşıma göre liderliğin etkililiğini arttıran anahtar bir lider davranışının etkilerinin yerine geçebilen veya nötralize eden ve geliştiren durumsal değişkenlerin tanımlanmasıdır. (Podsakoff et al, 1996)

Kerr ve Jermier tarafından liderliğin potansiyel ikameleri olarak tanımlanan değişkenler arasında 4 tane ast özelliği (kabiliyet, tecrübe, eğitim ve bilgi; bağımsızlık ihtiyacı; mesleki oryantasyon ve örgütsel ödüllere ilgisizlik) üç görev özelliği (görev geri besleme; rutin; metodolojik olarak sabit görevler; doğal tatmin edici görevler) ve altı örgütsel özellik (örgütsel kurumsallaşma; örgütsel kararlılık; grup bağlılığı; danışman ve ekip desteği miktarı ; liderin kontrolü dışındaki ödüller; üstler ve astlar arasındaki mesafenin derecesi) bulunmaktadır. (Podsakoff et al, 1996)

Liderlik etkililiğini arttırmakta anahtarın liderin dönüştürücü davranışı olduğunu varsayan liderliğe örgütsel yaklaşımın aksine liderlik ikame modeli yaklaşımı liderlik etkililiğinde gerçek anahtarın lider davranışı yerine geçebilecek önemli durumsal ve bağlamsal değişkenlerin belirlenmesi olduğunu varsayar. (Podsakoff et al, 1996)

Dönüştürücü liderlik davranışı üzerine yapılan çalışmaların çoğunluğu bu davranışların “extra-role” veya örgütsel vatandaşlık davranışından ziyade “in-role” üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Ancak Podsakoff’un söylediği gibi dönüştürücü liderliğin in-role üzerine etkileri önemli olmasına rağmen yine de extra- role veya örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri kadar önemli olmayabilir . (Podsakoff et al, 1996)

Esasen Boal ve Bryson (1988) dönüştürücü liderliğin özünün bu liderliğin sıradan insanları sıra dışı yerlere çıkarması olduğunu iddia ettiler; Yukl (1989) dönüştürücü liderlerin astlarının beklenenden fazlasını yapmasını sağladıklarını; Bass (1985) ise insanları beklentilerinin ötesinde iş yapmasını sağladıklarını; House (1988) ise bu liderlerin astlarının görevin gerektirdiğinin üzerinde ve ötesinde iş yapmaya motive ettiklerini belirtmektedir. Hepsi bir arada ele alındığında dönüştürücü liderliğin extra-role ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine çok sayıda önemli etkilerinin olduğu sonucuna varılabilir. (Podsakoff et al, 1996)

Aynısı liderliğin ikame modeli içinde geçerlidir. Yakın zamanda Podsakoff, Niehoff, MacKenzie ve Williams(1993) ve Podsakoff, MacKenzie ve Fetter (1993) tarafından yapılan çalışmalar liderliğin ikame modeli örgütsel vatandaşlık davranışı veya extra-role davranışı arasındaki bağları belgelemiştir. (Podsakoff et al, 1996)

Dönüştürücü liderlik davranışlarının Örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkilerini inceleyen Podsakoff, MacKenzie ve Bommer araştırmalarının sonucunda aşağıda belirtilen etkileri tespit etmişlerdir.

Bireyselleştirilmiş desteğin, çalışan tatmini, liderine olan güveni, görev açıklığı, görev başı performansı, özgecilik, özenli olma, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem ile pozitif; çalışanların görev çatışması anlayışıyla ise negatif olarak bağlantılı olduğu görüldü. Bu etkiler genellikle liderlerinin bireyselleştirilmiş destek sağladığı çalışanların, liderlerinin daha az destek sağladığı çalışanlara kıyasla, liderlerine daha çok güvendiğini, daha iyi arkadaşlık ettiğini, daha çok doyuma ulaştıklarını, üretken, özgeci, özenli, nazik olduklarını, daha açık görev anlayışı ve daha az görev çatışması yaşadıklarını ve daha çok sivil erdem sergilediklerini ileri sürer. (Podsakoff et al, 1996)

Birçok dönüştürücü liderlik yaklaşımının önermelerine göre, bir görüşü açıkça ifade eden liderlerin çalışan tavırları, görev açıklığı ve extra-role davranışları üzerinde olumlu etkileri olmalıdır. Bu beklentilerle tutarlı olarak, bir görüşü açıkça ifade etmenin çalışanın genel tatmini, örgütsel sorumluluk, görev anlaşılabilirliği, ve örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olan sportmenlik ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Ancak, biraz şaşırtıcı olarak, bir görüşü açıkça ifade etme, çalışan güveni veya çalışanların vatandaşlık davranışlarının diğer boyutları ile ilişkili değildir. (Podsakoff et al, 1996)

Astları tarafından örnek teşkil ettiği düşünülen liderler , çalışan tavırları ve görev anlayışları üzerinde işlevsel etkilere sahip olmaya eğilimli iken çalışan davranışları üzerinde hiçbir etkileri yoktu. Örnek teşkil etme, çalışan tatmini ve lidere olan güvene olumlu, astın görev çatışması anlayışına ise olumsuz etkiyordu. Sonuç olarak, örnek teşkil eden liderler, çalışanın güven ve tatminini artırırken, işlerinde yaşadıkları çatışma miktarını azaltır. (Podsakoff et al, 1996)

Yüksek performans beklentilerini açıklayan ve akıllı teşvikler sağlayan liderlerin çalışan sonuç performanslarına birtakım etkileri oldu, ancak istisnai olarak yüksek performans beklentilerinin nezakete olumlu etkisi dışında; bu etkiler örgüt için işlevsel değildi. Hem yüksek performans beklentisi hem de akıllıca yapılan teşvikler görev çatışmasını artırma eğiliminde oldu. Ayrıca, yüksek performans beklentisi çalışanların genel tatminini azaltma eğiliminde oldu. Bu buluşlar, farklı dönüştürücü liderlik modellerinin tahminleri ile zıt olmasına rağmen, tamamen beklenmedik değildir. (Podsakoff et al, 1996)

Yüksek performans beklentileri ile çalışan tatmini arasındaki ters orantı ve dönüştürücü lider davranışının bu biçimi ile çalışanın görev çatışması arasındaki doğru orantının sebebi o kadar sıradan değildir. Ancak, House (1977), etkili olabilmek için, yüksek performans beklentileri takipçilere sadece muğlak olmayan bir şekilde bildirilmeli, ve lider aynı zamanda onların bu beklentileri karşılayabileceğine güveni olduğunu bilmelerini sağlamalıdır demiştir. Aksi takdirde, lider bu yüksek beklentileri karşılayabileceklerini ummadan, sürekli daha yüksek performans isteği ifade ediyormuş gibi görünebilir. Ne yazık ki, bizim ölçümlerimiz liderin yüksek beklentilerini fazlasıyla göstermesine karşın, takipçilerine bu beklentileri karşılayabileceğine olan güvenini yeterince göstermediği yönündedir. Dolayısıyla, bu çalışmada gözlenen yüksek performans beklentilerinin işlevsel sonuçları, eğer yüksek performans beklentilerinin ölçümleri, liderin takipçilerinin bu beklentileri karşılayabilme yetisine olan güveninin ifadelerini kapsayacak kadar genişletilseydi, gelecek araştırmalarda açıklık sağlanabilirdi. (Podsakoff et al, 1996)

Lider davranışlarına ek olarak, tüm liderlik ikamelerinin birbirinden bağımsız olarak en az bir kriter değişkeni etkilediği görülmüştür. Temel etkilerin yapısı, ast karakteristiklerinden biri olan örgütsel ödüllere ilgisizlik en

çok etkiye sahipken (8 adet), kabiliyet, tecrübe çalışma ve bilginin 5 ile, profesyonel oryantasyonun 3 ile onu takip ettiğini gösterdi. Hem profesyonel oryantasyon hem de örgütsel ödüllere farklı etkileri genelde fonksiyoneldi. Profesyonel oryantasyon çalışan tatmini ve nezaket seviyesindeki düşüş ile ilişkili olma eğilimi gösterirken, görev çatışmasını artırdı. (Podsakoff et al, 1996)

Benzer şekilde, çalışanların örgütsel ödüllere ilgisizliği de çalışanların tatmini, bağlılık, lidere güven, görev başı performansı, özenlilik, sportmenlik, ve sivil erdemi azaltma, görev çatışmasını ise artırma eğiliminde oldu. Ancak, çalışanların kabiliyeti, tecrübe eğitim ve bilgisinin etkileri daha karışıktı. Bir tarafta, daha çok kabiliyet tecrübe, eğitim ve bilgiye sahip olduğunu düşünen çalışanlar, böyle düşünmeyenlere göre, liderlerine daha çok güven, görev anlaşılabilirliği gösterip daha fazla sivil erdem sergileme eğiliminde oldular. Diğer tarafta bu belirleyici değişkenin daha yüksek seviyeleri, çalışanlar açısından daha fazla görev çatışmasına ve azalan sportmenliğe sebep oldular. Beraber ele alındığında, bu buluşlar profesyonel olarak adapte edilmiş çalışanların örgütsel liderlere ciddi meydan okumalar gösterdiği ve verimli olmak için liderlerin çalışanların değer verdiği ödüller belirlemesi gerektiği fikirlerini güçlendiriyor gibi görünüyor. (Podsakoff et al, 1996)

Bu görev karakteristiklerinden, rutin görevlerin en fazla sayıda önemli temel etkiye sahip olduğu görülmüştür (9adet). Görev geri beslemesi ve doğal olarak tatmin edici görevler onu (6 adet) takip etmektedir. Görev geri beslemesi ve doğal olarak tatmin edici görevler en başta çalışan tavırlarını ve algılamasını etkiledi. Ancak görevlerin rutinleştirilmesi çalışan davranışı ve görev algılaması kadar bütün işlevsel kriter değişkenlerini etkiledi. (Podsakoff et al, 1996)

Son olarak, örgütsel karakteristikler konusunda örgütsel resmileşme en çok sayıda etkiye sahip oldu (7 adet). Grup bağlılığı (6), örgütsel kararlılık ve lider kontrolü dışındaki ödüller (4 ile) bunu takip etti. Örneğin, rutin görevler gibi örgütsel resmileşme de çalışanların rol açıklığı algılamalarını arttırdı ve görev çatışması, özgecilik, sportmenlik, ve sivil erdem davranışlarını azalttı. Ayrıca örgütsel resmileşme, çalışanların liderlerine olan güvenini de düşürdü. Grup bağlılığı, çalışanların genel tatminiyle, sorumluluğuyla, güven, sportmenlik, nezaketiyle pozitif, görev çatışması algılamaları ile ise negatif olarak ilişkilidir. Bu da birbirine bağlı grupların çalışanların tavırlarını, görev algılamalarını ve vatandaşlık davranışlarını geliştirdiğini ileri sürer.

(Podsakoff et al, 1996)

3.2. Araştırma Hipotezleri

Hipotez 1 : İdealleştirilmiş etki arttığında, ÖVD artar.

Hipotez 1-a : İdealleştirilmiş etki arttığında, özgecilik davranışı artar.

Hipotez 1-b : İdealleştirilmiş etki arttığında, nezaket davranışı artar.

Hipotez 1-c : İdealleştirilmiş etki arttığında, sportmenlik davranışı artar.

Hipotez 1-d : İdealleştirilmiş etki arttığında, vicdanlılık davranışı artar.

Hipotez 1-e : İdealleştirilmiş etki arttığında, sivil erdem davranışı artar.

Hipotez 2 : İlham verici motivasyon arttığında, ÖVD artar.

Hipotez 2-a : İlham verici motivasyon arttığında, özgecilik davranışı artar.

Hipotez 2-b : İlham verici motivasyon arttığında, nezaket davranışı artar.

Hipotez 2-c : İlham verici motivasyon arttığında, sportmenlik davranışı artar.

Hipotez 2-d : İlham verici motivasyon arttığında, vicdanlılık davranışı artar.

Hipotez 2-e : İlham verici motivasyon arttığında, sivil erdem davranışı artar.

Hipotez 3 : Entelektüel teşvik arttığında, ÖVD artar.

Hipotez 3-a : Entelektüel teşvik arttığında, özgecilik davranışı artar.

Hipotez 3-b : Entelektüel teşvik arttığında, nezaket davranışı artar.

Hipotez 3-c : Entelektüel teşvik arttığında, sportmenlik davranışı artar.

Hipotez 3-d : Entelektüel teşvik arttığında, vicdanlılık davranışı artar.

Hipotez 3-e : Entelektüel teşvik arttığında, sivil erdem davranışı artar.

Hipotez 4 : Bireysel destek arttığında, ÖVD artar.

Hipotez 4-a : Bireysel destek arttığında, özgecilik davranışı artar.

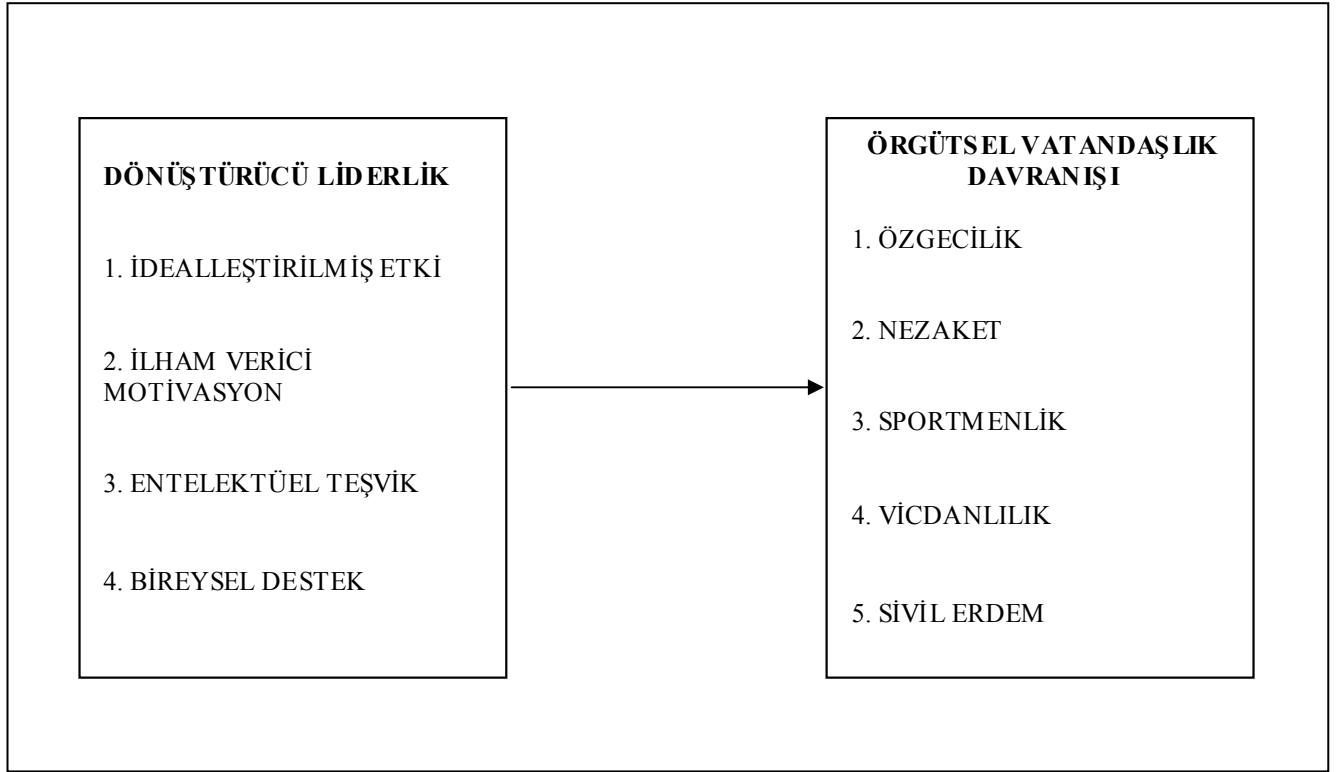
Hipotez 4-b : Bireysel destek arttığında, nezaket davranışı artar.

Hipotez 4-c : Bireysel destek arttığında, sportmenlik davranışı artar.

Hipotez 4-d : Bireysel destek arttığında, vicdanlılık davranışı artar.

Hipotez 4-e : Bireysel destek arttığında, sivil erdem davranışı artar.

3.3. Araştırma Modeli



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULAR

Bu bölümde, öncelikle araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve örneklem yapısı açıklanmış daha sonra değişkenlere ait ölçeklerin hazırlanışına ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

4.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı; dönüştürücü liderlik özelliğine sahip üstlerin astlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasında ne derece etkili olduklarını tespit etmektir. Böylece bu çalışma ile işletmelerdeki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmak için nasıl bir lider olunmalı ve çalışanlar nasıl yönlendirilmelidir sorularına cevap bulunabilecektir.

Firmaların verimliliğini dolayısıyla karlılığını arttırmanın yollarını arayan yöneticiler, bunun öncelikle insan faktörünün etkinliğini arttırarak olacağını keşfetmişlerdir. Şüphesiz çalışanların işgücü kapasitelerinin üzerine çıkmalarının sağlanması verimliliği direkt olarak etkileyecektir. Çalışmamızda örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanan çalışanların ekstra çaba göstermeleri kavramı literatür taraması yapılarak çeşitli bakış açıları ile detaylı olarak ortaya konmaktadır. Çalışanların bu davranışlarını arttırmanın bir yolunun da liderlerin dönüştürücü liderlik özellikleri sergileyerek olduğu ileri sürülmektedir.

Dolayısıyla, verimliliğini arttırmak isteyen firmalara da çalışanların beklenenin üzerinde bir kapasiteyle çalışmalarını sağlamanın yöntemini, liderlerin dönüştürücü özelliklere sahip olmasıyla olacağı bilgisi aktarılmış olacaktır.

4.2. Örneklem Kitlesi

Bu araştırma, Deniz Kuvvetleri Komutanlığının bir lojistik birliği olan İzmir Tersanesi Komutanlığı'nda yapılmıştır. 2005 yılının ilk altı aylık dönemi içerisinde yapılan araştırma, Tersane Komutanlığı bünyesi içerisinde farklı faaliyet alanları ile iştigal eden atölye müdürlükleri bazında yapılmıştır. Anket atölyelerde işçi statüsünde çalışan toplam 400 personelden tamamına uygulanmış 305 adet anket geri dönmüştür. Ankette çalışanların kendi performanslarını nasıl gördükleri ve atölye müdürü bazındaki üstlerini liderlik vasıfları açısından nasıl algıladıkları üzerine araştırma yapılmıştır. Dolayısıyla araştırma atölye müdürlerini ve çalışanları kapsamaktadır.

Araştırmanın İzmir Tersanesi Komutanlığında yapılma amacı, kurumsal ve askeri yapısı nedeniyle ast üst ilişkilerinin (lider-takipçi) belirgin olması ve dönüştürücü liderlik algısının daha net ortaya koyulabilmesidir. Çalışanların ayrı ayrı branşlaştığı ve branşlarına göre iş tanımlarının kurallarla net bir şekilde koyulduğu atölye ortamında toplu olarak birbirleriyle etkileşim içerisinde olduklarından gösterecekleri ÖVD de açık bir şekilde gözlemlenebilecek ve olumlu etkileri ortaya koyulabilecektir.

4.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmada kullanılacak değişkenlerin tespitine başlamadan önce dönüştürücü liderlik , örgütsel vatandaşlık davranışı ve kavramların boyutları üzerine geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu çalışma çerçevesinde araştırma modelini oluşturacak değişkenler tespit edilmiştir. Modele ait bağımlı ve bağımsız değişkenler Tablo 4.1 'de gösterilmektedir.

Tablo 4.1. Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler
<u>Dönüştürücü Liderlik</u>	<u>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</u>
İdealleştirilmiş Etki	Özgecilik
İlham Verici Motivasyon	Nezaket
Entelektüel Teşvik	Sportmenlik
Bireysel Destek	Vicdanlılık
	Sivil Erdem

4.4. Anketin Hazırlanması ile İlgili Aşamalar

Araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenlerle ilgili ölçekler tespit edilmiştir. Daha sonra bu ölçekler Türkçe'ye çevrilmiş ve pilot uygulama sonucunda bazı ifadelerde değişiklik yapılarak nihai anket formu hazırlanmıştır. Bu anket formunun İzmir Tersanesi Komutanlığı çalışanlarına uygulanabilmesi için Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'ndan yazılı izin talep edilmiştir. İzin talebi uygun görülmesine müteakip İzmir Tersanesi Komutanlığı anketin uygulanmasına ilişkin gerekli tertibatı almıştır.

Soruların ölçülmesinde beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Anket soru sayısı, tasarımı ve uygulanması yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına dikkat edilmiştir.

4.4.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmede Podsakoff (1990) tarafından oluşturulan ve yirmi sorudan oluşan ÖVD anketi kullanılmıştır (Sevinç, 2004, 132). Bu anket ÖVD'ni ifade eden beş boyuttan oluşmaktadır. Bunlar özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık, vicdanlılık ve sivil erdemdir. Bu boyutların her biri için dört soru 5'li likert tipi ölçek ile ölçülmektedir.

Dönüştürücü liderliği ölçmede ise, kapsamlı çalışmalar yapan araştırmacılar Bass ve Avalio tarafından geliştirilerek çeşitli ülkelerde birçok çalışmada ordulardan okullara kadar geniş bir yelpazede kullanılmış olan "Çok Faktörlü Liderlik Anketi" kullanılmıştır (Yetiş, 2003; 89).

Çok Faktörlü Liderlik anketinde dönüştürücü liderlik davranış boyutlarını ölçen 16 soru alınarak soru kağıdına konulmuştur. Dönüştürücü liderlik davranış boyutlarını ölçen soruların dörder tanesi bir davranış boyutunu temsil etmek üzere toplam dört davranış boyutunu ölçmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmada çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını ve dönüştürücü liderlik algısını ölçmek amacıyla toplam 36 sorudan oluşan anket kullanılmıştır. Her soru "Kesinlikle Katılmıyorum" dan "Kesinlikle Katılıyorum" a kadar uzanan 5 seçenekli bir derecelendirme ölçeğiyle değerlendirilmiştir. Aşağıda Tablo 4.2.'de seçenekler ve 5'li Likert ölçeğine göre karşılık gelen değerleri verilmiştir.

Tablo 4.2. Anketteki seçeneklerin Likert ölçeğine göre değerleri

Kesinlikle Katılmıyorum	1
Katılmıyorum	2
Kararsızım	3
Katılıyorum	4
Kesinlikle Katılıyorum	5

Anketlerle ölçülen dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları aşağıda kısaca tanımlanmıştır.

Dönüştürücü Liderlik Boyutları :

1. İdealleştirilmiş Etki : Liderin astlarına bir vizyon ve misyon bilinci verebilmesi ile ilgilidir. Bu davranışı sergileyebilen bir lider astlarının saygısını ve güvenini kazanır, iyimserliklerini arttırabilir. Örnek kişisel başarımlar, karakter ve davranış vasıtasıyla takipçiler için bir model oluşturmaktır.

2. İlham verici motivasyon :Dönüştürücü liderler takipçilerinin büyük adımlar atmasını başarmalarına ilham verirler.Bu, yüksek beklentilerin aktarımı, kullanılan semboller, güce odaklanma ve önemli amaçları basit tarzda ifade etmek ile karakterize edilmiştir.Lider iletişim ve motivasyon kabiliyetiyle astlara ilham verir, telkin edicidir.

3. Bireysel Destek : Dönüştürücü lider takipçilerine ‘koçluk’ ve ‘danışmanlık’ yoluyla özel ilgi gösterir. Çalışanların ve yardımcılarının potansiyellerini daha üst seviyelere çıkarmak için sürekli gelişimi destekler. Bireyselliğe önem veren lider takipçilerini etkin şekilde dinler. Her çalışanıyla birebir ilişki kurup onların gereksinimlerini ortaya koyması ve çözmeye çalışması, çalışanların lidere olan güvenini arttırırken, potansiyellerinin de ortaya konmasını sağlar.

4. Entelektüel Teşvik : Takipçilerin varsayımları sorgulamasını, yeni şeyler denemesini ve eski problemleri yeni yollardan düşünmesini sağlamaktır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Boyutları :

1. Özgecilik : Firmalarda çalışanların gönüllü olarak arkadaşlarına ne derece yardım ettikleri ve firmalarını doğabilecek problemlerden ne derecede koruduklarıdır.

2. Nezaket : Aldığınız karar ve uyguladığınız eylemlerden etkilenebileceğini düşündüğünüz kişileri ve yararlı bulabileceğini düşündüğünüz bilgileri ulaştırmayı gerektirir.

3. Sportmenlik : Çalışanların örgütün etkinliğini arttırmak için ne derece gerginlikleri engelledikleri, ortaya çıkan olumsuz durumlara dayanma güçlerinin ne kadar olduğudur.

4. Vicdanlılık : Çalışanların kendilerinden beklenenden fazla bir davranış sergilemeye ne derece gönüllü olduklarıdır.

5. Sivil Erdem : Çalışanların örgütü ne derece genişletmeye, kollamaya çalıştıklarıdır.

1-4 : Özgecilik, 5-8: Nezaket, 9-12: Sportmenlik, 13-16: Vicdanlılık, 17-20: Sivil erdemi ve 21-24:idealleştirilmiş etki; 25-28: İlham verici motivasyon; 29-32: Entelektüel Teşvik ve 33-36: bireysel destek soruları ile ölçülmesi tasarlanmıştır.

Ayrıca liderlik davranışlarına etkisi olduğu düşünülen 4 demografik soru da ankette yer almaktadır.

4.4.2. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Anket çalışmasında anketi dolduran kişinin özenle ve anlayarak doldurulmasının sağlanması ve geri dönüş oranının artırılması için bazı hususlara dikkat edilmiştir. Anket formunun kapak sayfasında metin kısmına yer verilmiş olup, burada çalışmanın önemini, cevapların gizli tutulacağını ve tüm soruların eksiksiz doldurulmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Likert yöntemiyle soruların nasıl cevaplanacağı açıklanmıştır. Metnin altında ise çalışmayı yürüten kişinin adı, ünvanı, çalıştığı kurum ve iletişim bilgileri bulunmaktadır.

Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak, cevaplayanın soruları yanıtsız bırakması ya da aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmiştir. Her bir anket sorusunun basit, anlaşılır ve kısa cümlelerle ifade edilmesine dikkat edilmiştir.

4.4.3. Pilot Uygulama ve Nihai Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Pilot uygulama için İzmir Tersanesi Komutanlığı'nda Motor Fabrika Müdürlüğü seçilmiş ve ön çalışma burada yapılmıştır. 35 çalışan üzerinde uygulanan anket sonuçları SPSS 12.0 programında faktör analizine tabi tutulmuş ve faktörlerin alfa güvenirlik katsayıları hesaplanmıştır. Ön test çalışması sonucunda sonuçlar genelde beklendiği gibi çıkmış ve ciddi bir değişikliğe gerek görülmemiştir.

4.5. Veri Toplama Aşaması

Araştırma verilerinin toplanmasına geçmeden önce veri toplama yöntemi ve metodunun nasıl olacağı örneklem kitlesi de göz önüne alınarak belirlendikten sonra verilerin toplanmasına geçilmiştir.

4.5.1. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi

Veri toplama metodu olarak anket yöntemi seçilmiştir. Örneklem kitlesi İzmir Tersanesi Komutanlığı çalışanlarına anketin yüz yüze görüşülerek elden dağıtılmasına karar verilmiştir. Bu yöntemin kullanılmasının başlıca nedeni şunlardır;

- Ortaya çıkabilecek yanlış anlama ve hata olasılıklarının yerinde ve daha çabuk giderilecek olması,
- Anketi cevaplayan kişilerin karşılığında bir sorumlu görmeleri sonucu sosyal etkileşim seviyesinin yüksek oluşu, ankete katılanların düşünceleri hakkında bilgi sahibi olunması,
- Anketi cevaplayanların sorularla ilgili zaman zaman açıklama istemeleri durumunda gerekli açıklamanın anında oluşu, cevapların daha sağlıklı ve doğru olmasının sağlanması,
- Anketi cevaplarken daha ciddi davranmaları açısından faydalı olacağı düşüncesidir.

4.5.2. Verilerin Toplanması

Anket formları, İzmir Tersanesi Komutanlığı atölye müdürlüklerinde toplam 400 çalışana dağıtılmış olup, 305 adedi geri dönmüştür. Yüzde oranı olarak % 76,25 oranında geri dönüşüm sağlanmıştır.

4.6. Verilerin Analizi

4.6.1. Demografik Bulgular

Araştırmanın analiz aşamasına katılan 305 çalışanın 289'u (%94,75) erkek, 16'sı (%5,25) bayandır.

Tablo 4.3. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.

CİNSİYET	KİŞİ	%
KADIN	16	5,25
ERKEK	289	94,75
TOPLAM	305	100

Çalışanların 105'i (%34,43) ilköğretim, 200 (%65,57) lise mezunu ve üstüdür.

Tablo 4.4. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.

EĞİTİM DURUMU	KİŞİ	%
İLKÖĞRETİM	105	34,43
LİSE VE ÜSTÜ	200	65,57
TOPLAM	305	100

Çalışma süreleri incelendiğinde ise, 144'ü (% 47,21) 1-10 yıl arası, 161'i (%52,79) 10 yıl üzeri çalışan olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5. Çalışanların Çalışma Süresine Göre Dağılımları

ÇALIŞMA SÜRESİ	KİŞİ	%
1-10 YIL	144	47,21
10 YIL ÜZERİ	161	52,79
TOPLAM	305	100

Çalışanların yaşları ise 30 ve altı 38 kişi (%12,45), 31-40 147 kişi (%48,25), 41-50 113 (%37), 50 ve üzeri ise 7 kişi (%2,30) olarak dağılmıştır.

Tablo 4.6. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

YAŞ ARALIĞI	KİŞİ	%
30 VE ALTI	38	12,45
31-40 ARASI	147	48,25
41-50 ARASI	113	37
50 VE ÜZERİ	7	2,30
TOPLAM	305	100

4.6.2. Faktör Yapısı ve Güvenirlilikler

Araştırmada kullanılan ölçekler, farklı bir kültür ve farklı bir örnekleme kullanıldığından verilerin keşifsel faktör analizine tabi tutulması ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirliklerinin elde edilmesi gerekmektedir. Analizin yapılmasının sebebi, anket ile ölçülmek istenen ortak değeri eşit olarak paylaşmayan değişkenlerin belirlenerek bu değişkenlerin analiz dışı bırakılarak, ölçeğin iç tutarlılığını artırılmasıdır. Bu maksatla değişkenlerin her biri için ayrı ayrı yapılan faktör analizinde, ÖVD'nin sportmenlik boyutuna ait faktör katsayısının düşük çıkması nedeniyle çalışma dört boyut ile devam etmektedir. Bu sonucu literatürdekilerle karşılaştırdığımızda sportmenliğin literatürde en az ilgiyi çeken boyut olmasının doğruluğudur. Dönüştürücü liderliğe ait boyutlardan çıkartılması gereken herhangi bir boyut tepsi edilmemiştir.

Sonuç olarak; Dönüştürücü liderliğin dört boyutu ve ÖVD'nin dört boyutu üzerinden araştırma analizleri devam edecektir. ÖVD, bu dört boyutuyla keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş ve en uygun faktör analizine varimax dönüşümü ile ulaşılmıştır. Uygun yapıyı elde edebilmek için özgecilikle ilgili 1 sorunun dışarıda bırakılması gerekmiştir. Dönüştürücü liderlik boyutlarına keşifsel faktör analizi uygulandığında en uygun faktör analizine direct oblmin dönüşümü ve 5 sorunun çıkartılmasıyla ulaşılmıştır. Faktör analizi sonucunda sekiz boyut ortaya çıkmıştır. Tablo 4.7'de ÖVD'nin faktör analizinde, boyutlar üzerindeki faktör yükleri büyükten küçüğe sıralanarak gösterilmiştir. Tablo 4.8'de ise Dönüştürücü liderliğin faktör analizi bulunmaktadır.

Tablo 4.7. ÖVD Faktör Analizi.

	Bileşen			
	Faktör 1 VİCDANLILIK	Faktör 2 SİVİL ERDEM	Faktör 3 NEZAKET	Faktör 4 ÖZGEÇİLİK
V2	,798			
V1	,728			
V4	,726			
V3	,700			
SE4		,719		
SE3		,712		
SE1		,666		
SE2		,577		
N2			,800	
N3			,578	
N1			,545	
N4			,543	
Ö1				,858
Ö3				,761
Ö2				,561

Dönüşüm Yöntemi: Varimax

V: Vicdanlılık; SE: Sivil Erdem; N: Nezaket; Ö: Özgecilik

Tablo 4.8. Dönüştürücü Liderlik Faktör Analizi.

	Bileşen			
	Faktör 1 İDEAL ETKİ	Faktör 2 BİREYSEL DESTEK	Faktör 3 ENTELEKTÜEL TEŞVİK	Faktör 4 İLHAM VERİCİ MOTİVASYON
İE2	,874			
İE3	,713			
İE4	,525			
BD2		,879		
BD1		,550		
ET3			-,871	
ET4			-,853	
ET2			-,793	
İM3				,961
İM4				,769
İM2				,413

Dönüşüm Yöntemi: Direct Oblimin

İE: İdeal Etki; BD: Bireysel Destek; ET: Entelektüel Teşvik; İE: İlham Verici Motivasyon

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin Alpha güvenirlikleri hesaplanmış tüm değerlerin 0,60'ın üzerinde olduğu tespit edilmiştir.Tablo 4.9.'da anketi oluşturan ölçeklerin kaç sorudan oluştuğu, faktör analizi gereğince kaç soru çıkarıldığı ve Croanbah's Alpha güvenirlik katsayısı görülmektedir.

Tablo 4.9. Değişkenlere İlişkin soru adetleri ve Croanbah's Alpha Katsayıları

DEĞİŞKEN ADI	SORU ADEDİ	ÇIKARILAN SORU ADEDİ	ÇIKARILAN SORU NO	ALPHA KATSAYILARI
1. Özgecilik	4	1	Ö4	0,640
2. Nezaket	4	-		0,640
3. Vicdanlılık	4	-		0,806
4. Sivil Erdem	4	-		0,698
5. İdeal Etki	4	1	İE1	0,844
6. İlham Verici Motivasyon	4	1	İM1	0,881
7.Entelektüel Teşvik	4	1	ET1	0,910
8.Bireysel Destek	4	2	BD3, BD4	0,803
Toplam	32	6		

4.6.3. Korelasyon Analizi

Ankette yer alan dönüştürücü liderlik boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkileri tespit etmek için literatürde yaygın olarak kullanılan ve değişkenler arası ilişkinin yönünü ve gücünü belirten korelasyon analizi kullanılmıştır. Tablo 4.10.'da değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapmalar ve korelasyon analizleri hesaplanmıştır. Bu analizin sonucunda boyutların birbirleriyle anlamlı bir ilişki içerisinde oldukları görülmektedir.

4.6.4. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Araştırmaya yönelik belirlenen hipotezlerin testi maksadıyla değişkenler regresyon analizine tabi tutularak, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki pozitif veya negatif etkileri test edilmeye çalışılmıştır. Tablo 4.11.'de Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine yönelik regresyon analizi sonuçları hipotezlerin testi maksadıyla aşağıda değerlendirilecektir.

Tablo 4.11. Dönüştürücü Liderliğin ÖVD ve Boyutları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.

	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER									
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	ÖVD Model 1		ÖZGEÇİLİK Model 2		NEZAKET Model 3		VİCDANLILIK Model 4		SİVİL ERDEM Model 5	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
İDEAL ETKİ	0,399	0*	0,247	0,0045*	0,302	0,0015*	0,290	0,0025*	0,363	0*
İLHAM VERİCİ MOTİVASYON	0,094	0,165	0,163	0,0485**	0,139	0,0915***	-0,033	0,3775	-0,023	0,4115
ENTELEKTÜEL TEŞVİK	0,051	0,286	0,047	0,305	-0,055	0,2845	0,065	0,257	0,096	0,1565
BİREYSEL DESTEK	-0,059	0,2225	0,034	0,3325	-0,079	0,1715	-0,084	0,161	-0,071	0,191
Model F	22,262		19,433		9,397		5,456		12,012	
Model R ²	0,229		0,206		0,111		0,068		0,138	

* :0,01 düzeyinde anlamlı.

** :0,05 düzeyinde anlamlı.

*** :0,1 düzeyinde anlamlı.

Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini tespit etmek maksadıyla gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda, araştırmanın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

İdeal etki ÖVD üzerinde ($p<0,01$) pozitif etkili olduğu; İlham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel desteğin ise ÖVD üzerinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Özgecilik üzerine etkili olan dönüştürücü liderlik boyutlarına bakıldığında ideal etki ($p<0,01$) ve ilham verici motivasyonun ($p<0,05$) bu boyut üzerinde pozitif etkili anlam taşıdığı tespit edilmiştir.

Nezaket üzerine etkili olan dönüştürücü liderlik boyutlarına bakıldığında ideal etki ($p<0,01$) ve ilham verici motivasyonun ($p<0,1$) yine pozitif etkili olduğu fakat diğer boyutların etkili olmadığı sonucuna varılmıştır.

Vicdanlılık üzerine etki eden dönüştürücü liderlik boyutu ideal etki ($p<0,01$) olup; pozitif yönde etkilemektedir.

Sonuç olarak; dönüştürücü liderlik boyutlarından ideal etki (karizma) boyutunun ÖVD ve tüm diğer ÖVD boyutları üzerinde en etkili değişken olduğu görülmüştür. İlham verici motivasyon da özgecilik ve nezaket üzerinde pozitif etkilidir. Fakat entelektüel teşvik ve bireysel destek ÖVD ve boyutları üzerine herhangi bir anlamlı etki etmemektedir.

Bu durum neticesinde; araştırmanın başında ortaya koyulan dönüştürücü liderlik boyutlarının ÖVD ve boyutları üzerindeki pozitif etkilerine ilişkin hipotezlerin kabul ve ret durumları Tablo 4.12.'de gösterilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Araştırmanın Bulguları ve Sınırlamaları

Bu tez çalışmasının amacı; dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkilerini incelemektir. Dönüştürücü liderlik davranışının boyutları bağımsız, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır. Araştırma Türk Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bağlı İzmir Tersanesi Komutanlığında işçi statüsünde çalışan 305 kişiden toplanan veriler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulguların, Türkiye kamu ve özel sektör çalışanlarına ve yöneticilerine önemli katkıda bulunması hedeflenmektedir.

Elde edilen veriler SPSS 12.0 istatistik programında analizlere tabi tutularak hipotezlerin testi sağlanmıştır. Öncelikle yapılan faktör analizinde, dönüştürücü liderlik değişkenlerinin birbirleriyle ilişkili kavramlar olduğu, fakat örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin birbirinden farklı kavramlar olduğu tespit edilmiştir. Uygun faktör analizine ulaşmak için çok sayıda yapılan keşifsel denemeler sonucunda bazı soruların çıkartılması gerektiği görülmüştür. Boyutların güvenirliliklerini ölçmek için cronbach's alpha katsayıları bulunmuş ve bunların tümünün 0,60'tan yüksek olduğu görülmüştür. Böylelikle boyutların kendi içindeki güvenirlilikleri mevcuttur. Korelasyon analizlerinde tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı olan önemli ilişkilerin bulunduğu görülmektedir.

5.1.1.Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri

Hipotezleri test etmek maksadıyla oluşturulan regresyon modelleri önemli bulgular ortaya koymaktadır.Dönüştürücü liderlik davranış boyutlarından idealleştirilmiş etkinin ÖVD ve tüm boyutları üzerinde pozitif etkili olmakla beraber ÖVD'nin sergilenmesinde en önemli liderlik özelliği olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların bakış açılarıyla, karizmatik özelliklere sahip, gurur duyulan, konuşmaları ve yaptıklarıyla hayranlık hissi bırakan bir lidere sahip olmak extra-role ve 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 yanaşır 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.Dolayısıyla ÖVD'nin **vicdanlılık** boyutunu, yani kendilerinden beklenenden fazlasını göstermeye gönüllü olma duygusunu artırır.Çalışanları üzerinde ideal etki bırakan lider, karizmatik özelliği ve konuşmalarında örgüt değerlerini ve bütünlüğünü vurgulayarak takım olma duygusunu verir.Böylece astlarının **özgeci**, yani birbirlerine yardım etme davranışı göstermelerine teşvik eder.Takım olma duygusuna sahip çalışanlar alınan kararlarda ve yapılacak eylemlerde takım arkadaşlarına bilgi verirler, böylece ÖVD'nin **nezaket** boyutunu sergilerler.Örgüt bütünlüğü düşüncesine sahip olan çalışan örgütünü geliştirmek ve verimliliğini arttırmak düşüncesiyle sürekli sorgulayarak çözümler arar ve böylelikle **sivil erdem** davranışı gösterir.

Analiz sonucunda ilham verici motivasyonun ÖVD'nin özgecilik ve nezaket boyutları üzerinde pozitif etkili olduğu tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderler iletişim ve motivasyon kabiliyetleri ile astlarına ilham verir, astlarının gelecekle ilgili çarpıcı durumları görmesini sağlar ve amaçlarına ulaşabilecekleri inancını aşılar. Bu özelliğe sahip liderler sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü ortak bir amaç oluşturabilirler. Liderler tarafından oluşturulan bu atmosfer, çalışanların takım olma hissini tetikler ve çalışanlar tek bir vücut olarak hareket etme kabiliyetini kazanabilirler. Araştırmamızı yaptığımız örneklem kitlesine baktığımızda, çalışanlar her gün mesaiye başlarken liderleri tarafından toplanır ve sürekli onlara bir takım oldukları ve aralarından birisinin yapacağı hatanın hepsine mal edilebileceğini, fabrika koşullarında ağır çalışma esnasında birisinin göstereceği dikkatsizlik sonucu kazaya sebebiyet verilebileceğinden, diğer arkadaşlarının canıyla bunu ödeyebileceği iletilir. Dolayısıyla çalışan, yeni başlayan veya işi olan arkadaşlarına yardım etmesi gerektiği, bunun takımın bütünü için önemli olduğu düşüncesini liderinden sürekli alır. Aynı şekilde lider, bir bilginin veya yapılacak bir hareketin diğer takım arkadaşlarını etkileyebileceği düşüncesiyle sürekli takım içinde iletişim kurulması gerektiğini aktarır. Liderin çalışanlar üzerinde sürekli motivasyonu yüksek tutması özgecilik ve nezaket değişkenlerinin artmasını sağlar.

Bu çalışmada, ÖVD'nin özgecilik ve nezaket boyutunun ortaya çıkmasında aynı ortamın etken olduğu görülmektedir. Bu ortamı yaratan liderleri tarafından çalışanlara verilen takım olma duygusudur.

Çalışmanın sonuçlarında literatürden farklı olarak görülen bireysel desteğin ÖVD ve boyutları üzerinde etkili olmadığı sonucudur. Oysa ki, literatürde karşılaşılan örnekler liderlerinin bireyselleştirilmiş destek sağladığı çalışanların, liderlerinin daha az destek sağladığı çalışanlara kıyasla, liderlerine daha çok güvendiğini, daha iyi arkadaşlık ettiğini, daha çok doyuma ulaştıklarını, üretken, özgeci, özenli, nazik olduklarını, daha açık görev anlayışı ve daha az görev çatışması yaşadıklarını ve daha çok sivil

erdem sergilediklerini ileri sürer. (Podsakoff et al, 1996) Çalışmamızda aynı sonuca varılamamasının sebebi, anket çalışmasının tersane içindeki 50'den fazla çalışanı olan fabrikalarda, işçi statüsünde bulunan çalışanlara uygulanmış olmasına bağlanmaktadır. Çalışanlar tarafından lider olarak algılanan atölye müdürünün, üst yönetim düzeyinde bulunması ve lider ile üyelerin büro ortamı gibi dirsek temasında çalışmaması dolayısıyla astlarına bireysel destek görmediğinin düşünülmesi, liderin kendilerini yeterince tanımadığına olan yargı, çalışmamızda bireysel desteğin çalışan ÖVD'si üzerinde ki etkisini mevcut kılmamaktadır.

5.1.2.Araştırma ile İlgili Sınırlamalar

Bu çalışma metodolojik olarak bazı sınırlamalara sahiptir. Anket çalışmasının çalışanlar üzerinde uygulanması dolayısıyla, hem kendi kendilerini değerlendirmeleri hem de liderlerini değerlendirmeleri beklenmektedir. Ancak bilinmektedir ki bu değerlendirmeler esnasında bir çok faktör zaman zaman objektif olunmasına engel teşkil edecektir. Çalışanın kendini değerlendirirken ki sosyal beğenirliliği ve liderini değerlendirme de ise profesyonel yaklaşmayarak diğer memnuniyetsizliklerini bu cevaplara yansıtma olasılığı göz önünde bulundurulmalıdır. Literatürde, çalışanın üstünü değerlendirmede ki zaman zaman objektif olamaması durumu "howthorne" kavramı ile açıklanmaktadır. Bu durum, anket dağıtımı esnasında ve anket kapağında belirtilerek giderilmeye çalışılsa da etkili olduğu düşünülmektedir.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulama Açısından Öneriler

Bu çalışma, yöneticilerin özellikle dönüştürücü liderlik boyutlarından ideal etki davranışlarını göstererek çalışanlarını örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerini sağlayabileceklerini göstermektedir. Burada önemli olan B.Bass and P.Steidlmeier'in (1999,181-217) çalışmasında belirttiği gibi liderin dönüştürücü liderlik davranışları gösterirken hakiki olması, yapmacık davranmaması gerektiğidir. Dönüştürücü lidermiş gibi davranan yöneticinin, astları tarafından olumsuz algılanıp tam tersi bir tepkiye ve yıkıcı sonuçlara sebebiyet vermesi kaçınılmaz olacaktır. Çünkü bu tip liderlik özelliğinde önemli olan liderin oluşturacağı güven duygusudur. Salt dönüştürücü lidermiş gibi davranılması yeterli olmayacaktır.

Yöneticilerin karizmatik özellikler sergileyerek doğru ve güvenilir model oluşturması astları üzerinde hayranlık etkisi bırakacak ve onları örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeye sevk edecektir.

Bu çalışmada yine öne çıkan bir nokta da, liderlerin çalışanlara takım olma duygusunu aşılama durumunda, çalışanlar tarafından özgecilik ve nezaket gibi ÖVD'ler kendiliğinden gösterilecektir.

5.2.2. Gelecek Çalışmalara Öneriler

Bu çalışmada belirtilen sınırlamaların sebebiyet verdiği sonuçları ortadan kaldırmak için benzer çalışmaları, eğitim düzeyi yüksek büro ortamında çalışan başka örneklem kitlelerine uygulayarak dönüştürücü liderliğin bireysel destek ve entelektüel teşvik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ki etkilerinin var olup olmadığı tespit edilebilir.

KAYNAKLAR

ALIMO- METCALFE, B. ve R. ALBAN- METCALFE. "The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire", Leadership Quarterly, Vol. 74, No. 1, 2001, 1-27.

BARBUTO, John. "Taking the Charisma out of Transformational Leadership", Journal of Social Behaviour and Personality, Vol.12, No:3, 1997, 689-690.

BASS, B. M. " Leadership and Performance Beyond Expectations" , Free Pres, Newyork,NY 1985

BASS, B.M., "Leadership and Performance Beyond Expectation", Free Press, New York, 1990

BASS, B.M., "The Ethics of Transformational Leadership", Academy of Leadership, 1997, s.1

BASS, Bernard M. ve AVOLIO, Bruce J. "Transformational Leadership: A Response to Critiques," in Leadership Theory and Research, 1993, s.51–55

B.BASS;P.STEIDLMEIER,"Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior" Leadership Quarterly,1999,181-217

BECKER, T.E. and D.M. RANDALL., "Validation of A Measure of Organizational Citizenship Behavior Against An Objective Behavioral Criterion" Educational and Psychological Measurement, 1994, 54(1), pp.160-168.

BENNIS, W. ve B. NANUS. Leaders: The Strategies for Taking Charge, New York, Harper and Row Publishers, 1985.

BRESTRICH, 1999:150-151

BOEHNKE,K., BONTIS, N., DISTEFANO, J.J., DISTEFANO , A.,
“Transformational Leadership: An Examination of Cross-national Differences and Similarities”,Leadership&Organization Development Journal, 2003,5-15

BOMMER,W.H.,RUBIN,R.S.,BALDWIN, T.T.,”Setting the stage for effective leadership:Antecedents of Transformational Leadership Behavior”, Leadership Quarterly,2004 s.195-210

BURNS, M. G., “Leadership”, Harper – Row, Newyork, 1978, s.425.

CARLESS, Sally. “Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader and Subordinate Perspectives”, Sex Roles, Vol. 39, No. 11, 1998, 887-902.

CONGER, JAY A. “Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research.” Leadership Quarterly 10 (2)Summer, 1999, s145-179

DELUGA, R.J.”Supervisor Trust Building, leader- member Exchange and Organiztional Citizenship Behavior”,Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1994,315-326

DELUGA, R.J.,”The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate OCB”,Military Psychology,1995,1-16

DELUGA, R.J. "Leader-member Exchange Quality and Effectiveness Ratings" *Group and Organization Management*, 1998, 23(2), pp.189-217.

DUNLOP P.,K.LEE "Workplace Deviance,Organizational Citizenship Behavior and Business Unit Performance:The Bad Apples Do Spoil The Whole Barrel", *Journal of Organizational Behavior*,2004,67-80

FINKELSTEIN M.,PENNER L.A.,"Predicting Organizational Citizenship Behavior:Integrating The Functional and Role Identity Approaches",*Social Behavior and Personality*,2004,32(4),383-398

FRIEDMAN, HERSHEY H., MITCHELL, LANGBERT, KREINDY GILADI."Transformational Leadership National Public Accountant." 45(3), May. 2000

GEYER, A.L.J. ve STEYRER, J. M., "Transformational Leadership and Objective Performance in Banks", Wien, s.1-31.)

HARTOG, D. N.; R. J. HOUSE;; P. J. HANGES; A. RUIZ-QUINTANILLO; P. W. DORFMAN. "Culture Specific and Cross- culturally Generalizable Implicit Theories: Are Attributes of Transformational Leadership Universally Endorsed?", *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2, 1999, 219-257

HARTOG, D. N. ve M. J. VAN. "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, No. 1, 1997, 18-32.

HINKIN, Timothy R. ve TRACEY,J.Bruce, " The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organization " *Journal of Organizational Change Management*, No.2,1999, s.105–119

HOOIJBERG, R. ve, J. CHOI. " From Selling Peanuts and Beer in Yankee Stadium to Creating Theory of Transformational Leadership: An Interview with Bernie Bass", Leadership Quarterly, Vol. 11, No. 2, 2000, 292-308.

HOWELL , J.M. and AVALIO,B.J., " The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation? ", Academy of Manegement, 1992, 6 (2), 43-54.

HOWELL, J.M. ve AVOLIO, B.J., "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictor of Consolidated Business Unit Performance", Journal of Applied Psychology, 1993, s.891-911.

HUMPHREYS,J.H. and EİNSTEİN, W.O., "Nothing New Under The Sun:Transformational Leadership From A Historical Perspective",Journal of Management History, 2003, s 85-95

KUNHERT, W. K. ve LEWIS P., "Transcactional and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Analysis", Academy of Management Review, Volume:12 No:4, 1987, s.650

MACKENZIE, S.B. and P.M. PODSAKOFF. " Do Citizens Behaviors Matter More for Managers Than for Salespeople?" Journal of the Academy of Marketing Science, 1999, 27(4), pp.396-411.

NORTHOUSE, Peter G. " Leadership", California, Sage Pub., 1997, 133- 134

ORGAN D.W., "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time", Human Performance, 1997, 10(2) 85-97

ORGAN AND LİNGL," Personality, Satisfaction and Organizational Behavior", The Journal of Social Psychology, 1995, 339-351

ORGAN D.W., RYAN K., "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 1995, 775-802

PIELSTICK, C.D., "The Transforming Leader: A meta-ethnographic Analysis", *Community College Review*, 1998, 7

PODSAKOFF P.M., MACKENZIE S.B., "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research", *Human Performance*, 1997, 133-151

PODSAKOFF P.M., MACKENZIE S.B., BOMMER W.H., "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Management*, v22 no2, 1996

PODSAKOFF P.M., MACKENZIE S.B., "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Sales Performance", *Journal Marketing*, 1993, 70-81

PODSAKOFF and MACKENZIE, "Organizational Citizenship Behavior and sales unit Effectiveness" *Journal of Marketing Research* 1994(b), 351-364

POPPER, M. and ZAKKAI E., "Transactional, Charismatic and Transformational Leadership", *Leadership & Organization Development Journal* Vol.15 No.6, 1994, 3-7

POPPER, M.; O. MAYSELESS ve O. CASTELNOVO. "Transformational Leadership and Attachment", **Leadership Quarterly**, Vol. 11, No. 2, 2000, 267-268

SASHKIN,M. ve ROSENBACH E.W.,”A New Leadership Paradigm”
Westview Pres, Colarado,1993 s.90

SEVİNÇ, S.”Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Değerleri, İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi ve Bunların Bireysel İş Performansına Etkileri“ , 2004, 132.

SOMECH A., ZAHAVY D., ”Exploring Organizational Citizenship Behaviour From an Organizational Perspective:The relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour”, Journal of Occupational and Organizational Psychology ,2004, 77, 281-298

SOSİK J.J., POTOSKY D., JUNK D.I., “ Adaptive Self-Regulation: Meeting Others’ Expectations of Leadership and Performance”, The Journal of social psychology, 2002, 142(2), 211-232

TİCHY,NOEL.M. MAYR.A. DEVANA, “The Transformational Leader”, John Wiley & Sons. New York . 1986

TICHY, N.M. ve DEVANNA, M.A., “Transformational Leader”, New York, John Wiley&Sons, 1990, (2nd ed) s.271–280.

YETİŞ, MURAT, “Kara Kuvvetleri Komutanlığında Görevli Subayların Dönüştürücü Liderlik Yapıları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, 2003, 89.

YUKL, GARY A., “Leadership In Organization”, Prentice Hall Inc., 1989, s.204 – 231

YUKL GARY, “ An Evaluation of conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories”, Leadership Quarterly, 1999, 10(2), 285-305

YUSOF, Aminuddin. "The Relationship between Transformational Leadership Behaviours of Athletic Directors and Coaches' Job Satisfaction", *Physical Educator*, Vol. 55, No. 5, 1998, 170-176.

WAGNER S.L., RUSH M.C., "Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition and Age", *The Journal of Social Psychology*, 2000, 140(3), 379-391

WILLIAMS S., PITRE R., ZAINUBA M., "Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions : Fair Rewards Versus Fair Treatment", *The Journal of Social Psychology*, 2002, 142(1), 33-44

WILLIAMS S., SHIAW W.T., "Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions" *The Journal of Psychology*, 1999, 133(6), 656-668

ÖZGEÇMİŞ

30.01.1977 Almanya doğumluyum.İlk öğretimi İstanbul Ataköseoğlu ilkokulunda, orta öğrenimimi Erenköy Kız Lisesinde, lise eğitimimi ise Yeşilköy 50.Yıl Lisesinde tamamladım.

1994 yılında üniversite seçme sınavıyla Deniz Harp Okulu'na girdim.Burada askerlik eğitiminin yanında Elektronik İletişim Mühendisliği öğrenimi gördüm.1998 yılında teğmen rütbesi ile mezun oldum.

1998-1999 yıllarında Karamürselbey Eğitim Merkezi K.İğında mali yönetimi ve lojistik konularını kapsayan branşım ile ilgili bir eğitim gördüm.1999-2000 yıllarında Karamürselbey Eğitim Merkezi K.İğında Bütçe Maliye Kısım Amiri olarak görev yaptım.2000-2004 yılları arasında Deniz Harp Okulu K.İğında İkmal Kısım Amirliği görevini yürüttüm.Halen İzmir Bakım Onarım ve İstihkam K.İğında Tahakkuk Amirliği ile İkmal ve Sağlık Kısım Amirliği görevini yürütmekteyim.

2003 yılında GYTE İşletme Fakültesi'nde yüksek lisans eğitimime başladım.