



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK  
VE  
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE  
KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ROLÜ**

Emrah Altıntaş

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2019



DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK  
VE  
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE  
KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ROLÜ

Emrah Altıntaş

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2019

## KABUL VE ONAY

Emrah ALTINTAŞ tarafından hazırlanan “Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Kişi-Örgüt Uyumunun Rolü” başlıklı bu çalışma, 18.08.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa Kılıç (Başkan)

---

Prof. Dr. Semra Güney (Danışman)

---

Doç. Dr. Pınar Bayhan Karapınar

---

Doç. Dr. Özge Tayfur Ekmekci

---

Dr. Öğr. Üyesi İrem Metin Orta

---

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Musa Yaşar

Enstitü Müdürü

## YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ..... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

...../...../.....

**Emrah ALTINTAŞ**

<sup>1</sup>“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

(1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

(3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir \*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

\* Tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.**

## ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. Semra GÜNEY** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

**Emrah ALTINTAŞ**

## TEŞEKKÜR

Öncelikle ifade etmek isterim ki bu tez çalışmasının nihayete ermesi amacıyla kat ettiğim yolda önüme çıkan bütün engelleri aşmamda sınırsız desteğini eksik etmeyen, yol gösteren, aradaki mesafeleri sifıra indirerek çalışmamı tamamlamama imkân tanıyan saygıdeğer hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Semra GÜNEY'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ayrıca yüksek lisans eğitimine kabûl edildiğim andan itibaren derslerini aldığım, sahip oldukları bilgi birikimleri ile zihnimde yeni pencerelerin açılmasını sağlayan ve desteklerini eksik etmeyerek bu zorlu süreci başarıyla bitirmeme olanak tanıyan değerli hocalarım Prof. Dr. Azize ERGENELİ'ye, Prof. Dr. Mustafa KILIÇ'a, Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU'na, Doç. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ'ye, Dr. Öğr. Üyesi Anıl Boz SEMERCİ'ye, Öğr. Gör. Dr. Eren MİSKİ AYDIN'a ve Arş. Gör. Handan AKKAŞ'a teşekkürlerimi sunarım. Bununla birlikte öğrencisi olmaktan gurur duyduğum Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü'nün, güler yüzlerini ve selamlarını hiçbir zaman eksik etmeyen birbirinden değerli tüm akademik ve idari personeline sağladıkları güzel atmosfer için teşekkür ederim.

Tez çalışmamın ortaya konabilmesi için gerekli verilerin toplanmasında çok büyük desteği olan değerli dostum Ozan YILMAZ'a teşekkür ederim.

Son olarak, her başarılı erkeğin arkasında bir kadın olduğu bilinci ve tecrübesiyle kıymetli eşim Funda ALTINTAŞ'a sonsuz şükranlarımı sunar; yüksek lisans eğitimimin sevgili çocuklarım Nil Asya ve Aras Aslan'a gelecek eğitim hayatlarında bir nirengi noktası olmasını dilerim...

## ÖZET

ALTINTAŞ, Emrah. *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Kişi-Örgüt Uyumunun Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2019.

Bu çalışmanın amacı dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi, bu ilişkide kişi-örgüt uyumunun etkisinin bulunup bulunmadığını ve araştırma konusu değişkenler arasındaki etkileşimin muhtemel neticelerini ortaya koyabilmektir. Bu amaçla her değişken tek boyutta incelenmiştir.

Çalışma Ankara'da faaliyet gösteren 148 çalışanı bulunan özel bir firmadaki 111 katılımcı ile yürütülmüştür. Modelde yer alan değişkenler arasındaki etkileri belirlemek için yapısal eşitlik modellemesi oluşturulmuş ve yol analizleri yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda kişi-örgüt uyumunun dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kişi-örgüt uyumu üzerinden dolaylı etkisi tespit edilmiştir.

Ayrıca değişkenler arası ilişkilerin yüksek düzeyde olduğu görülmüş; dönüşümcü liderliğin kişi-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde, kişi-örgüt uyumunun da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkileri olduğu ortaya çıkarılmıştır.

### **Anahtar Sözcükler**

Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Kişi-Örgüt Uyumunu, Aracılık



## ABSTRACT

ALTINTAŞ, Emrah. *The Role of Person-Organization Fit Between The Relationship of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior*, Master's Thesis, Ankara, 2019.

The purpose of this study is to find out possible outcomes of interaction between variables and whether the effect of person-organization fit on the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior. With this purpose, each variable was examined in one dimension.

The study was conducted with 111 employees working for private company which has 148 employees in Ankara. The structural equation model was set and path analysis was conducted to determine effects between variables in the model.

Research findings has indicated that person-organization fit has partial moderating effect on the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior. Also, it has been found that transformational leadership has indirect effect on organizational citizenship behavior via person-organization fit.

Besides it has been found that variables have high level correlation. It has been identified that transformational leadership has positive effect on person-organization fit and organizational citizenship behavior; person-organization fit has positive effect on organizational citizenship behavior

### Keywords

Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, Moderation

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	ii
ETİK BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xi
TABLolar DİZİNİ .....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xiii
GİRİŞ.....	1
1.BÖLÜM : TEMEL KAVRAMLAR .....	5
1.1. LİDERLİK KAVRAMI .....	5
1.1.1. Liderlik Süreci.....	6
1.1.2. Liderlikte Kullanılan Güç Tipleri.....	8
1.1.2.1. Yasal Güç.....	9
1.1.2.2. Zorlayıcı Güç.....	9
1.1.2.3. Ödüllendirme Gücü.....	10
1.1.2.4. Beğeniye Dayalı Güç.....	10
1.1.2.5. Uzmanlık Gücü.....	10
1.1.3. Liderliğin Kuramsal Temelleri.....	11

<b>1.2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....</b>	<b>24</b>
<b>1.2.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....</b>	<b>29</b>
1.2.1.1. İdealleştirilmiş Etki-Karizma.....	30
1.2.1.2. İlham Verici Motivasyon.....	33
1.2.1.3. Entelektüel Teşvik.....	35
1.2.1.4. Bireyselleştirilmiş İlgisi.....	37
<b>1.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....</b>	<b>40</b>
<b>1.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....</b>	<b>42</b>
1.3.1.1. Özgecilik (Altruizm).....	43
1.3.1.2. Nezaket (Courtesy).....	43
1.3.1.3. Centilmenlik (Sportmanship).....	44
1.3.1.4. Vicdanlılık (Conscientiousness).....	44
1.3.1.5. Sivil Erdem ( Civil Virtue).....	45
<b>1.4. KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU.....</b>	<b>46</b>
<b>1.5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER .....</b>	<b>51</b>
<b>1.5.1. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı     Arasındaki İlişkiler.....</b>	<b>51</b>
<b>1.5.2. Dönüşümcü Liderlik ve Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki     İlişkiler.....</b>	<b>56</b>
<b>1.5.3. Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı     Arasındaki İlişkiler.....</b>	<b>57</b>
<b>2. BÖLÜM : ARAŞTIRMA .....</b>	<b>60</b>
<b>2.1. ARAŞTIRMA KONUSU AMACI VE ÖNEMİ.....</b>	<b>60</b>
2.1.1. Araştırmanın Konusu.....	60
2.1.2. Araştırmanın Amacı.....	60
2.1.3. Araştırmanın Önemi.....	61

<b>2.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM VE VARSAYIMLARI.....</b>	<b>63</b>
<b>2.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....</b>	<b>66</b>
<b>2.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>67</b>
<b>2.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA VE ÖLÇME ARAÇLARI.....</b>	<b>67</b>
<b>2.5.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği.....</b>	<b>67</b>
<b>2.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....</b>	<b>68</b>
<b>2.5.3. Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği.....</b>	<b>69</b>
<b>2.6. VERİLERİN DÜZENLENMESİ ve KULLANILAN İSTATİKSEL TEKNİKLER.....</b>	<b>70</b>
<b>2.6.1. Betimleyici Bulgular.....</b>	<b>72</b>
2.6.1.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Betimleyici Bulgular.....	72
2.6.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Betimleyici Bulgular.....	72
2.6.1.3. Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeğine İlişkin Betimleyici Bulgular...	73
<b>2.7. ÖLÇME ARAÇLARINA İLİŞKİN ÖN ANALİZLER.....</b>	<b>74</b>
<b>2.7.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....</b>	<b>74</b>
2.7.1.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	75
2.7.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	78
2.7.1.3. Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	82
<b>2.7.2. Ölçeklerin Güvenirlik Analizlerine İlişkin Bulgular.....</b>	<b>85</b>
<b>2.7.3. Değişkenler Arası İlişkilerin Belirlenmesi.....</b>	<b>85</b>
<b>2.8. HİPOTEZ TESTLERİ.....</b>	<b>87</b>
<b>2.8.1. Yol (Path) Analizi.....</b>	<b>87</b>
<b>2.8.2. Aracılığın Test Edilmesi.....</b>	<b>90</b>
2.8.2.1. Sobel ve Aroian Testi.....	90

<b>3. BÖLÜM: GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ</b> .....	95
<b>KAYNAKÇA</b> .....	103
<b>EK 1. ETİK KURUL / KOMİSYON İZİNİ</b> .....	129
<b>EK 2. ORJİNALLİK RAPORU</b> .....	130

## KISALTMALAR DİZİNİ

**AGFI** : Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi)

**CFI** : Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

**DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi

**DL** : Dönüşümcü Liderlik

**DLÖ**: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

**GFI** : Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)

**KÖU**: Kişi-Örgüt Uyumu

**KÖUÖ**: Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği

**MLQ** : Multifactor Leadership Questionnaire (Çok Faktörlü Liderlik Anketi)

**NFI** : Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)

**NNFI**: Non-Normed Fit Index (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi)

**ÖVD**: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

**ÖVDÖ**: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

**RMR** : Root Mean Square Residual (Ortalama Hataların Karekökü)

**RMSEA** : Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

**SRMR** : Standardized Root Mean Square Residuals

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> Katılımcıların Demografik Dağılımları.....	64
<b>Tablo 2.</b> Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne İlişkin Betimleyici Bulgular.....	72
<b>Tablo 3.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'ne İlişkin Betimleyici Bulgular.....	73
<b>Tablo 4.</b> Kişi-Örgüt Uyum Ölçeği'ne İlişkin Betimleyici Bulgular.....	73
<b>Tablo 5.</b> Uyum İyiliği İndeksleri Kriter Değerleri.....	75
<b>Tablo 6.</b> Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne Ait Uyum İyiliği İndeksi Değerleri.....	76
<b>Tablo 7.</b> Yapılan İyileştirmeler Sonrası DLÖ'ne Ait Uyum İndeksi Değerleri.....	77
<b>Tablo 8.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'ne Ait Uyum İndeksi Değerleri.....	80
<b>Tablo 9.</b> Yapılan İyileştirmeler Sonrası ÖVDÖ'ne Ait Uyum İndeksi Değerleri.....	81
<b>Tablo 10.</b> Kişi Örgüt Uyum Ölçeği'ne Ait Uyum İndeksi Değerleri.....	83
<b>Tablo 11.</b> Yapılan İyileştirmeler Sonrası KÖUÖ'ne Ait Uyum İndeksi Değerleri.....	84
<b>Tablo 12.</b> Ölçeklerin Güvenirlik Analizlerine İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları.....	85
<b>Tablo 13.</b> Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	86
<b>Tablo 14.</b> Modelin Yol Analizi Sonuçları.....	88
<b>Tablo 15.</b> Hipotez Tablosu.....	94

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1.</b> Araştırma Modeli.....	64
<b>Şekil 2.</b> Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Path Diyagramı.....	75
<b>Şekil 3.</b> Yapılan İyileştirmeler Sonrası DLÖ Path Diyagramı.....	77
<b>Şekil 4.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Path Diyagramı.....	79
<b>Şekil 5.</b> Yapılan İyileştirmeler Sonrası ÖVDÖ Path Diyagramı.....	81
<b>Şekil 6.</b> Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği Path Diyagramı.....	82
<b>Şekil 7.</b> Yapılan İyileştirmeler Sonrası KÖUÖ Path Diyagramı.....	84
<b>Şekil 8.</b> Modele İlişkin Yol Diyagramı.....	88
<b>Şekil 9.</b> Araştırmanın Aracılık Testi Modeli.....	91
<b>Şekil 10.</b> Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Etkisi.....	92



## GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında teknoloji, ekonomi, değerler ve kaynaklardaki çeşitlilik sonucu meydana gelen değişiklikler geleneksel iş yapma modellerinin ihtiyaçları tam anlamıyla karşılamadığı bir ortam oluşturmuştur. Birçok değişikliğin bir arada oluşturduğu yeni durumun iş yapma biçimlerine aşılması gereken büyük engeller olarak geri döndüğü ve iş hayatının dönüm noktalarından birini yaşadığı ifade edilebilir.

Her alana nüfuz eden teknoloji ve beraberinde getirdiği yeni değerler neticesinde iş, iş çevresi, kaynak kullanımı gibi bazı alanların yeniden yapılandırıldığı ve 21'inci yüzyıl iş dünyasının daha öne sürülebilecek birçok farklı değişiklikle tekrar şekilleneceği ileri sürülebilir. Kısaca, bu süregelen hızlı değişimin meydana getirdiği 21'inci yüzyıl iş hayatında başarılı olmak isteyen sektörlerin daha iyi iletişim, daha çok şeffaflık ve daha çok esneklik sergilemeleri gerektiği söylenebilir (Curry, 2015).

Yukarıda ifade edilen sürekli değişimin asıl sebebi olarak bilgiye erişimin ve yeni bilgi üretmenin belki de insanlık tarihinde daha önce hiç ulaşılmadığı kadar hız kazanması gösterilebilir. Bu bilgi çağında yaşanan ilim patlaması, dünya çapında şirketleri iş hayatında aralarındaki rekabette avantajlı konuma geçebilmek için bilginin peşinden koşmaya itmektedir. Aynı zamanda şirketlerin bilgiye erişimin sürekliliğini sürdürülebilirlik açısından hayati önemde gördükleri de ifade edilebilir (Fanfan, 2012).

İnsanlık tarihi açısından değerlendirildiğinde Heraklitos tarafından "Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir." İfadesi ile milattan önce ortaya konan gerçekliğin, yukarıda aktarılan ve öne sürülebilecek daha birçok nedenle baş döndürücü bir hıza ulaştığını söylemek mümkündür. Bu durumda da mevcut hâli koruyabilecek, sürdürebilecek, geliştirebilecek ve yeniden şekillendirebilecek liderlere ihtiyaç olduğunun kaçınılmazlığı ile karşı karşıya

kalındığı öne sürülebilir. Bununla birlikte liderin ve liderliğin kuvvet çarpanı olma özelliği günümüzde belki de daha belirgin hâle gelmiştir.

Liderliğe olan ihtiyaç değişmese de hayatın her alanında yaşanan hızlı değişim ve beraberinde bilgi çağına getirdiği gereklilikler farklı liderlik uygulamalarının önünü açmıştır. Bu liderlik tarzlarından birisi de dönüşümcü liderliktir.

Dönüşümcü liderliği çalışanlara beklentilerin ötesine geçmeleri için cesaretlendirmek ve organizasyonun amaçlarını içselleştirip, bu amaçları kişisel isteklerinin önüne koyarak bireysel eylemlerine yön vermelerini sağlamak şeklinde tanımlamak mümkündür (Moon, 2016). Dönüşümcü liderlik ilk olarak Burns (1978) tarafından kavramsallaştırılmış ve daha sonra Bass (1985) tarafından geliştirilmiştir. Güncel literatürde kullanılan dönüşümcü liderlik kavramı için ise Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi'ne atıfta bulunmaktadır (Sang Long, Chin Fei, Adam ve Owee Kowang, 2016).

İş dünyasındaki rekabet, çağa ayak uydurabilme ve beraberinde organizasyonların amaçlarına ulaşmalarını sağlamak dönüşümcü liderlik tarzının sergilenmesini gerektirmektedir. Ayrıca rekabetle başa çıkabilmek için çalışanların da gönüllü ve istekli olarak mevcut iş tanımlarının ötesine geçmeleri gerektirdiği söylenebilir.

İşte yukarıda ifade edilen bu durumda karşımıza örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı; direk ya da açıkça biçimsel ödül sisteminde tanımlanmayan, toplamda organizasyonun fonksiyonel etkililiğine ve verimine katkıda bulunan isteğe bağlı bireysel davranış olarak tanımlanabilir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006). Örgütsel vatandaşlık davranışında göze çarpan hususların başında davranışlardaki gönüllülük ile rol gerekliliklerin ötesine geçme eylemi olduğu söylenebilir. Ayrıca birçok araştırmada da dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık kavramı arasında pozitif ilişkilerin gözlemlendiği ifade edilmiştir (Moon, 2016).

Yukarıda ifade edilen şartlar altında yaşanan onca teknolojik gelişmeye ve değişime rağmen günümüzde hâlâ pek çok organizasyonun büyük bir bölümünü çalışanlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla gerek sergilenecek liderlik tarzının muhatabı gerekse organizasyonun amaçları doğrultusunda ortaya konması gereken davranışların sahipleri olarak çalışanları başrol oyuncularından biri olarak düşünmek mümkündür.

Bu durumda çalışan ile organizasyon arasındaki uyum konusu gündeme gelmektedir. Çünkü çalışana uygulanacak liderlik tarzına cevap alabilmek ve çalışandan ekstra rol davranışı görebilmek için kişi-örgüt uyumunun sağlanması gerektiği ve bu uyumun sağlandığı takdirde örgütsel çıktılara olumlu katkılar sunacağı düşünülebilir.

Chatman'a (1989) göre kişi-örgüt uyumu organizasyonun norm ve değerleri ile organizasyonu oluşturan bireylerin değerleri arasındaki uyumdur. Bu bağlamda, çalışan ile organizasyon arasında herhangi bir uyum sağlanmadan ortaya gönüllü ve olumlu katkıların çıkmasını beklemek çok da gerçekçi olmayacaktır.

Ayrıca daha önce de ifade edildiği gibi organizasyonların yaşanan hızlı değişime daha çabuk adapte olabilmeleri ve yeni çözümler üretebilmeleri için bünyelerindeki çalışanları ile organizasyon arasında kişi-örgüt uyumunun var olması gerekmektedir.

Bu çalışmanın yapılmasının temel nedeni dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olduğu ve bu ilişkide kişi-örgüt uyumunun ortaya çıkarılması gereken bir rolü olduğu savıdır. Ayrıca bu üç değişkenin birlikte incelendiği başka bir araştırmanın varlığının tespit edilememesi de literatüre yeni bir çalışma kazandırma düşüncesiyle itici güç oluşturmuştur.

Bu araştırma, araştırmaya konu olan dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişi-örgüt uyumu değişkenlerinin ölçülebileceği değerlendirilen üretim sahasında faaliyet gösteren, 148 çalışanıyla malzeme test cihazları üreterek küresel pazarda rekabet eden bir işletmenin üretim ve merkez ofisinin Ankara'da bir arada bulunduğu yerleşkesinde firma çalışanlarına anket yöntemi kullanılarak uygulanmıştır.

Araştırma  bölüm halinde sunulmuştur. İlk bölümde temel kavramlar sırasıyla; liderlik kavramı, dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, kişi-örgüt uyumu değişkenleri ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İkinci bölümde alan araştırması yapılmış olup son bölümde araştırma bulguları ile ilgili sonuç ve öneriler ile çalışma tamamlanmıştır.

# 1. BÖLÜM

## TEMEL KAVRAMLAR

### 1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik son yılların en çok araştırılan ve tartışılan konularından birisi olarak önemini artırmaya devam etmektedir. Liderliğe duyulan ilgi bugün ya da gelecekle sınırlı değildir, aksine, geçmişte de liderlik konusu en çok ilgi duyulan ve araştırılan konulardan birisi olmuştur.

Birçok farklı disiplinin inceleme konusu olması ve zaman içerisinde de hala devam eden anlama ve tanımlama çabaları nedeniyle liderlik kavramının çok sayıda tanımıyla karşılaşmak mümkündür. Kökeni İngilizce olan liderlik (leadership) kavramının özü, anlamı yol göstermek, yön göstermek, öncülük etmek, kılavuzluk etmek, rehberlik yapmak olan "lead" fiilidir. Lider (leader) ise biraz önce sözü edilen eylemleri gerçekleştiren kişidir; önder, baş, rehber, kılavuz anlamları taşımaktadır (Eraslan, 2004). Lider genellikle motive eden, yol gösteren, etkileyen kişidir ve bir grubu önceden belirlenen amaç veya amaçlar doğrultusunda yönlendirmeye yönelik davranışlar sergiler. Lider, bir grup insanın kişisel çıkarları ve grubun amaçları doğrultusunda izledikleri emir ve direktifleri ekseninde davranış sergiledikleri kişi olarak ifade edilebilir (Koçel, 2003).

Lideri; belirli bir durum, zaman ve şartlar altında üyesi olduğu grup üzerinde, grubu oluşturan bireylerin örgütsel amaçlara ulaşmak için kendi istekleriyle gayret sarf etmelerini sağlayan, ortak amaçlara ulaşmada yardımcı olan, deneyimlerini ileten, takipçilerinin uygulanan liderlik türünden memnun olmalarını sağlayan kişi olarak tanımlamak mümkündür (Werner, 1993).

Bir başka tanıma göre ise lider, mensubu buldukları örgütün başarısı için diğer örgüt üyelerini katkıda bulunma konusunda etkileme ve motive etme yeteneğine sahip olan kişi olarak ifade edilebilmektedir (House, Javidan, Hanges ve Dorfman, 2002). Aynı zamanda liderin, karakter, kişilik, yeterlilik sahibi olup en iyiye ulaşmaya çalışan kişi olduğu söylenebilir (Akdemir, 2012).

Genellikle lider ile ilgili metinler incelendiğinde; liderin amaç, hedef, strateji ve vizyon gibi kavramlarla ilgilenen ve bu kavramların belirlenmesinde etkili bir şekilde rol alan kişi olarak bahsedildiği görülmektedir. Bunun yanında lider organizasyonu oluşturan bireylere yön veren kişi olarak da sunulabilmektedir. Dolayısıyla liderin diğer bireyleri etkileme ve yönlendirebilme yetenekleriyle beraber kendisi ile takipçileri arasında fark yaratan birtakım özelliklere sahip bir rehber olduğunu söylemek mümkündür.

Liderler organizasyonlarda amaç ve hedefleri belirleyerek bu amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri oluşturan, takipçilerini etkileme ve ortak amaçlar doğrultusunda gönüllü olarak hareket ettirebilme yeteneğine sahip kişilerdir. Günümüzde takipçileri tarafından liderlerden, organizasyonların belirlenen amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli ortam ve koşulları sağlaması da istenebilmekte olup, bunun da liderler üzerinde ayrı bir sorumluluk getirdiği öne sürülebilir.

### **1.1.1. Liderlik Süreci**

Buraya kadar aktarılmaya çalışılan lider tanımları daha bireysel özellikler taşımakla beraber, bundan sonra bir süreci ifade eden liderlik kavramı üzerinde durmak uygun olacaktır. Liderlik denildiğinde esasında içerisinde lider, takipçi, grup, durum, etkileşim, çevre, koşullar gibi kavramları da barındıran bir süreçten bahsedilmektedir. Bununla birlikte liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında birleştirebilme ve bu amaçlara ulaşabilmek için eyleme geçirebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Seçkin ve Hiperlink, 2011). Genellikle liderlik bir

süreci ifade eder. Liderlik, belirli amaçlar etrafında toplanmış bir grup insanı bu amaçlar doğrultusunda etkileme ve yönlendirme süreci olarak ifade edilebilir. Liderliğin özü organizasyonlarda paylaşılmış amaçlara ulaşmak için bireyleri ve kolektif çabaları etkilemek ve gerçekleştirilebilir hale getirebilmektir (Yukl, 2012).

Tarih sahnesinde insanoğlunun beraber ve toplu olarak yaşamaya başlamasıyla birlikte ister istemez birçok alanda liderlik kavramıyla karşılaşmaktadır. Dolayısıyla liderlik; tarihten, siyasete, psikolojiden, felsefeye, spordan, yönetim bilimine kadar ve daha sayılabilecek birçok bilim dalının inceleme konusu olmuştur. Geniş bir yelpazenin inceleme konusu olması sebebiyle de liderlik kavramıyla ilgili pek çok ve farklı tanıma rastlamak mümkündür. Liderlik alanında derinlemesine çalışmalarda bulunan Stodgill'e (1974) göre liderlik tanımının sayısı ve çeşitliliği onu tanımlamaya çalışan kişi sayısı ile paralellik göstermektedir. Liderlik bir bireyin ortak vazifenin başarısı için diğerlerinin desteğini alabildiği sosyal etki sürecidir (Chemers, 2000). Liderliği süreç olarak tanımlayan Werner'e (1993) göre de liderlik hedefleri gerçekleştirmek için grup faaliyetlerini etkileme sürecidir.

Daha önce de bahsedildiği üzere liderlik süreci ile ilgili birçok tanım bulunmakta olup bu tanımlardan bazıları şöyle ifade edilebilir:

- Liderlik, grup üyelerinin faaliyetlerini hedeflere ulaşacak şekilde zorlamadan yönlendirmek ve koordine etmektir (Ergeneli, 2006a).
- Liderlik, belirli şartlar altında, belirli bireysel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2003).
- Liderlik, belirli durum ve şartlar altında amaçlara ulaşmak için belirlenmiş bir takım değerleri takipçilerine özümsetmek suretiyle takipçilerin davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır (Özkalp ve Kirel, 2013).

- Liderlik, bir grubun problemlerin üstesinden gelme veya hedeflerine ulaşma becerilerini sağlayacak ve geliştirecek bir şekilde grup üyelerinin etkileşimini oluşturma yeteneğidir (Bass, 1990a).
- Liderlik, çeşitli güç ve değerleri kullanarak bağımsız veya karşılıklı bir şekilde belirledikleri hedefleri gerçekleştirmek için izleyenlerini faaliyete geçmeye teşvik edebilmektir (Burns, 1978).

Bazı araştırmacılar tarafından, örgütsel performanstaki değişkenliğin % 40'ını liderlikle açıklamanın mümkün olduğu iddia edilmesine rağmen liderin neden ve nasıl etkili olduğu hususunda kesin biçimde tasvirin zorluğu devam etmektedir (Willness, 2015). Liderlik sürecinde lider ve takipçi arasındaki etkileşimin önemi göz önüne alındığında, bu etkileşimi sağlayan araçların neler olabileceği sorusu akla gelmektedir. Her ne kadar liderin neden ve nasıl etkili olduğu konusunda bir kesinlik olmasa da bu süreçte gücün lider tarafından kullanılan önemli bir enstrüman olduğu açıktır. Liderlik sürecinin olmazsa olmaz unsurlarından biri olan gücün; takipçi lider ilişkisine yön veren, çoğunlukla takipçi tarafından hissedilen, lider tarafından kullanılan ve takipçi lider ilişkisinde önemli bir kuvvet çarpanı olduğunu söylemek mümkündür.

### **1.1.2. Liderlikte Kullanılan Güç Tipleri**

Güç, bir birey ya da grubun diğer bir birey veya grubu etkileyebilme becerisi olarak tanımlanabileceği gibi bir bireyin diğer bir bireyin davranışına etki etme kapasitesi olarak da tanımlanabilir (Ergeneli, 2006a). Başka bir tanıma göre ise bir kişinin diğerlerini kendi isteği doğrultusunda yönlendirebilme kabiliyetidir (Koçel, 2015). Lider tarafından takipçilerini etkilemek için her zaman gücün kullanılmasına gerek olmayabilir, gücün potansiyel olarak varlığı da bu süreçte önemli rol oynar. French ve Raven'e (Ergeneli, 2006b) göre bu etkileşim sürecinde lider gücünü; yasal güç, uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve beğeniye dayalı güç olmak üzere beş önemli kaynaktan alır.



### 1.1.2.1. Yasal Güç

Bilindiği üzere organizasyonlarda her çalışan bir pozisyonu işgal eder ve özellikle mekanik örgütlerde işgal edilen bu pozisyonlar arasındaki mesafe oldukça belirgindir. İşte bu pozisyonlar, onlara sahip olan çalışanlara güç sağlamaktadır (Ergeneli, 2006b). Bu güç, sahibine diğerleri hakkında karar verme, yönlendirme ve istekte bulunabilme hakkını sağlamakla beraber lider veya yöneticiye diğerleri üzerinde yapabilecekleri için meşruiyet oluşturduğunu da söylemek mümkündür. Çünkü yasal güç; ast durumundaki çalışanların, üstlerinin kendi davranışlarını etkileme ve haklarında karar verme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleriyle alakalıdır (Koçel, 2015). Yani denilebilir ki bir organizasyondaki tüm çalışanlar, pozisyonun gücünden haberdardır ve bu gücü kabul ederler (Brass ve Burkhardt, 1993). Bununla birlikte yasal gücün belirginliğinin örgütün yapısı ve kültürüyle de ilgili olduğu ileri sürülebilir.

### 1.1.2.2. Zorlayıcı Güç

Cezalandırma gücü olarak da adlandırılabilen zorlayıcı güç, bir bireyin diğer bireyler üzerinde korkuya sebep veren, onların isteği dışında ve fakat onlar hakkında yaptırımlarda bulunabilmesi olarak ifade edilebilir. Bu güç; atama, cezalandırma, maaş kesintisi, işe son verme vb. şekillere bürünebilmekle birlikte çalışanların bu yaptırımlardan kaçınma çabalarının da yöneticilere astları üzerinde güç sağladığını söylemek mümkündür (Koçel, 2015). Özellikle biçimsel örgütlerde bu gücün hangi şartlarda ve nasıl kullanılması gerektiği açıkça yazılı olarak ifade edilebilmektedir. Bununla birlikte bazı durumlarda yöneticinin bu güce başvurması kendi takdirine bırakılırken bazı şartlar altında ise bu gücü kullanması zorunlu tutulmakta, imtina etmesi halinde ise yöneticinin kendisi de zor duruma düşebilmektedir.

### 1.1.2.3. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, bir çalışanın yöneticisi tarafından kendisinden istenilen davranışı sergilemesi karşılığında ödüllendirileceğine yönelik algısından kaynaklanmaktadır (Rahim, 1986). Herhangi bir organizasyonda diğer çalışanların değer affettiği tutum, davranış, övgü gibi nispeten daha soyut kavramlarla biçimsel olarak belirlenmiş terfi, ücret artışı, statü değişikliği gibi ödüllerin verilmesi ya da verilmemesinin kontrolünü sağlayabilen bireylerin bu güce sahip olduğunu söylemek mümkün görünmektedir. Ödüllendirme gücünü yeri ve zamanında kullanmak iyi bir pekiştireç olabileceği gibi bu güce sürekli başvurmak ise ödülün özelliğini yitirmesine sebep olabilir. Ödüllendirmeyi hak eden bireylere hak ettiklerine inandıkları anlarda kullanmak bu gücün sürekliliği için önemli bir faktördür.

### 1.1.2.4. Beğeniye Dayalı Güç

Bu güç kaynağı daha çok liderin kişilik özellikleri ve davranışları ile alakalıdır (Shetty, 1978). Karizmatik güç olarak da ifade edilen beğeniye dayalı gücün, organizasyondaki bazı kişilerin sahip oldukları birtakım özellikler sebebiyle diğer bireyler tarafından beğenilmesi, sevilmesi, güvenilmesi neticesinde oluştuğu ileri sürülebilir. Bireylerin görünüşü, sesi, konuşması, kültürü gibi diğer bireyler üzerinde etki eden ve çekicilik oluşturan bazı özellikleri onlara takipçilerinin davranışlarını belirli yönlere sevk edebilme imkânı tanımakta olup, bu da astları liderler tarafından daha kolay etkilenebilir hale getirmektedir (Koçel, 2015).

### 1.1.2.5. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve deneyimle alakalıdır (Koçel, 2015). Belirli bir konuda uzman olmak veya o konuda ayırt edici düzeyde bilgi sahibi olmak bir güç kaynağı oluşturmakla birlikte sahip olunan bilginin ne derece önemli olduğu ile ne kadar az sayıda kişinin bu bilgiye sahip olduğu gücün seviyesini etkilemektedir (Ergeneli, 2006b).

Çalışanlar tarafından uzmanlık gücüne herhangi bir pozisyonu işgal etmekten kaynaklanan yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme güçlerine kıyasla daha yüksek seviyede saygınlık duyulma eğilimi gösterilmektedir (Rudolph ve Peluchette, 1993). Özellikle bilgi çağını yaşadığımız günümüzde bu güç kaynağının elinde bulunduranlar için çok önemli bir etki aracı olduğunu söylemek mümkün görünmektedir.

### **1.1.3. Liderliğin Kuramsal Temelleri**

Liderlik kavramının varlığını insanlık tarihine dayandırmak mümkün görünmektedir. Bununla birlikte kavramın içeriğinin ve anlamının zamanla insan ihtiyaçlarının değişimine paralel olarak, bu ihtiyaçlara cevap verecek şekilde değişime uğradığını söylemek de mümkündür (Özkan, 2016).

İlk zamanlarda yaratıcı tarafından doğuştan bahsedilen bir hediye gibi algılanan liderlik tanımlanmaya çalışılırken liderin bireysel özellikleri üzerine yoğunlaşmıştır. Daha sonraları ise liderin özelliklerinden ziyade davranışları esas alınmış ve liderliğin aslında öğrenilebilir ya da geliştirilebilir bir olgu olduğu benimsenmiştir. Zamanla liderliğin karmaşıklığı fark edilerek, liderliğin her durum karşısında farklılık gösterebileceği ve duruma göre değişken özellikler sergilemesi gerektiği üzerinde durulmuştur (Özkan, 2016).

Tarihsel akış içerisinde liderlik literatürünün farklı seyirler izlediğini söylemek mümkün görünmektedir. Bilindiği üzere, literatür incelendiğinde liderliğe farklı dönemlerde çeşitli açılardan yaklaşıldığı ve bunun sonucunda da birçok teoremin ortaya çıktığı görülebilmektedir. Nitekim bazı çalışmalar; liderliği bireysel özellikler açısından ele alırken, bazılarının davranışlara yöneldiği, bazılarının ise koşulları ön plana çıkardığı söylenebilir. Dolayısıyla liderlik alanında literatür taraması yapan bir araştırmacının tarihsel akışta farklı dönemlerde liderliği tanımlamaya çalışan çeşitli yaklaşımlarla karşılaşacağı ileri sürülebilir.

Liderlik konusunda geliştirilen teorileri tarihsel perspektifte dört döneme ayırmak mümkündür: İlk dönem, Fiedler'in (1964) durumsal modelinin öncesi yani özellikler ve davranışsal yaklaşımların olduğu dönemdir. İkinci dönem, 1965-1975 arası durumsal teorilerdeki gelişmelerdir. Üçüncü dönem 1975-1985 arası durumsal teoriler ve cinsiyet farklarının ortaya çıktığı dönemdir. Dördüncü dönem ise 1985 sonrası, dönüşümsel teorilerle ve kültürel farklılıklara yoğunlaşılana dönemdir (Chemers, 2000).

İlk dönem olarak ele alınan durumsal teoriden öncesi incelendiğinde, toplum felsefecilerinin hem örgütsel hem politik liderlik üzerinde uzun süreli ilgili oldukları görülmektedir. Batılı felsefeciler güçlü bir şekilde bireysel kültürel çevre üzerine odaklanmış ve öncelikle örnek teşkil edecek seviyedeki liderlerin özelliklerini incelemişlerdir. Örneğin Thomas Carlyle'in önerdiği Büyük Adam Teorisi'ne göre başarılı liderler kendilerini takipçilerinden ayıran kişiliğe ve karakteristik özelliklere sahiptir (Dziak, 2019). 20'nci yüzyılın başlarında zekâ testlerinin ortaya çıkması ile birlikte liderlerin bireysel özelliklerine olan ilgi derinleşmiştir. Deneysel psikoloji yönünü bireysel özellikler üzerine yapılan çalışmalara çevirmiş ve böylelikle yeni doğan bir liderlik alanı oluşmuştur.

Lideri, diğerlerinden ayıran başlıca etkenin sahip olduğu özellikler olduğuna inanıldığı bu dönemde etkili liderlikle ilişkilendirilen özelliklerin seçimine bir takım popülist psikoloji rehberlik etmiştir. Liderlikle ilişkilendirilen klişe özellikler arasında kontrol, zekâ, özgüven, fiziksel endam, sosyal duyarlılık vb. sayılabilir. İlk çalışmaların tipik araştırma formatı lider ve takipçilerinden oluşan bir grup belirlemek ve seçilmiş özellikler üzerinden farklılıkları test etmek olmuştur. Stogdill (1948) özellikler üzerine 30 yıldır yapılan çalışmaları geniş çaplı olarak tekrar ele alan bir inceleme yapmış ve büyük ölçüde zekâ ile ilgili birkaç özelliğin bazen lider ile takipçileri arasında güvenilir farklar verdiğini rapor etmiştir.

Stogdill, etkili liderin belirlenmesinde bireysel farklılıkların çok önemli olmasına rağmen liderin içinde faaliyet gösterdiği durumlardaki çeşitliliğin özellikler

üzerinde beklenmeyen etkileri olduğu sonucuna varmıştır. Bir durumda lider olan bir kişinin başka bir durumda lider olamayabileceğini ifade etmiştir (Zaccaro, 2007). Hemen fark edilmese de Stogdill'in analizleri lider özellikleri ile durumsal olasılıklar arasındaki etkileşim üzerinde duran liderlik teorilerine bir safha olmuştur.

Özellikler yaklaşımının liderliği tahmin etmedeki başarısızlığının sebep olduğu endişe ile bireysel açıklamalardan vazgeçmekte gönülsüz olan araştırmacılar lider davranışları üzerine yönelmişlerdir (Chemers, 2000). Liderlik tarzının etkisini gözlemlemek amacıyla küçük gruplar üzerine yapılan gözlemler (Lewin, 1939) ve endüstri işçilerinin üstlerinin davranış tarzları hakkındaki raporları (Kahn, 1951) sonucu liderlik davranış tarzları ile yüksek üretkenlik ve moralin ilişkili olduğu gözlenmiştir.

Liderlik alanında yapılan araştırmalar arasında en geniş ve en uzun soluklu etkisi olan çalışmalardan birisi Ohio State Üniversitesindeki liderlik davranış belirleme anketi geliştirme çalışmalarıdır (Chemers, 2000). Davranışlardan oluşan 150 maddelik liste askeri ve endüstriyel liderlerin üst, ast ve gözlemciler tarafından puanlanmasında kullanılmış ve devamında yapılan faktör analizi sonucunda lider davranışındaki varyansın büyük bir kısmının iki boyutla açıklanabileceği ortaya çıkmıştır. Bu iki boyut yapıyı harekete geçirme ve ilişkiler olarak adlandırılmıştır (Ergeneli, 2006a). İlişkiler ya da anlayış boyutu olarak da adlandırılan en önemli faktör astların duygularına ilgi gösterme, karar alırken en küçük detayı düşünme ve çalışma ortamındaki çatışmayı azaltmayı çabalama gibi davranışları içerir. Bu davranışların, pozitif grup morali ve takipçi tatminini destekleyen lider niyetlerini yansıttığı gözükmektedir. Yapıyı harekete geçirme olarak adlandırılan ikinci güçlü boyut, liderin standart faaliyet yöntemlerini izlediği, verimsiz işi eleştirdiği, yüksek performansa vurgu yaptığı maddeleri içermektedir. Bu davranışlar, görevin başarılması için liderin odağının bir yapı oluşturma üzerinde olduğu ile ilgili görünmektedir.

Geniş çaplı ayarlamalarla belirlenen liderlik davranışı belirleme anketinin faktörleri liderlik davranışını puanlamada güvenilir bulunmuş olmalarına rağmen etkili liderlikle ilişkilendirilen izleyen tatmini ve grup performansı gibi önemli çıktıları tahmin etmede tamamen başarılı olmadıkları söylenebilir. Anlayışlı liderlik çoğu zaman takipçi tatmini ve moralle alakalıdır. Anlayış ve yapıyı harekete geçirme her zaman olmamakla birlikte bazen grup performansını tahmin eder. Liderliği tahmin etmek için dikkatli bir şekilde oluşturulan ve kapsamlı bir şekilde araştırılan davranışsal ölçeğin başarısızlığı birçok araştırmacıyı hayal kırıklığına uğratmıştır (Chemers, 2000).

Liderlik üzerine yapılan ilk deneysel çalışmaların en önemlilerinden biri Hollander tarafından yürütülen, liderlik statüsünün artış ve meşruluk kazandığı bazı kesimleri gösteren çalışmalardır. Hollander hem laboratuvar hem de alan araştırmalarında bireylerin grup içerisinde görevle alakalı yetenek ve grup değerlerine sadakat göstermeleri durumunda statü kazandığını bulmuştur (Hollander, 1964). Statü kazanma, grup tarafından kabul edilmeyi, diğerlerini etkilemeyi ve aynı zamanda grup normları dışında hareket etme özgürlüğü sağlamaktadır ki bu da grup eylem ve fikirlerinde yeniliğe izin vermektedir. Bireylerin liderlik pozisyonundakileri takip etmeye nasıl karar verdikleri üzerine yapılan bu öncü çalışmanın, hem bilişsel hem de davranışsal unsurları yaklaşımın içinde somutlaştırdığı için günümüzde hala geçerliliğini sürdürdüğünü söylemek mümkündür.

Liderliğin etkisini anlamada yeni bir yaklaşım olarak sunulan Fiedler'in ilk makalesi (1964) ve sonrasında kitabının (1967) yayımlanmasıyla liderlik çalışmasının belirgin bir yön değiştirdiği söylenebilir. Durumsal liderlik modeli, Stodgill'in (1948) liderlik özellikleriyle durumsal parametrelerin etkileşimine dayanan bir yaklaşıma verdiği cevap olarak ortaya çıkmıştır. Fakat yoluna farklı devam ettiği söylenebilir. İlk iş liderlik özelliklerinin iş arkadaşları üzerinden ölçümünün geçerliliğini test etmek olmuştur. Nihayetinde en az tercih edilen iş arkadaşı (Least Preferred Coworker) ölçeği olarak bilinen ölçek, liderleri iş arkadaşları ile sergiledikleri performansa verdikleri değerlendirme üzerinden

ayrıştırılmaktadır. İş arkadaşları hakkında çok düşük değerlendirmede bulunan liderlerin görev odaklı, daha olumlu değerlendirmede bulunan liderlerin ise daha çok kişiler arası ilişki odaklı olduğu düşünülmektedir.

Görünüşte ilk çalışma görev odaklı liderlerin daha etkili olduğunu bulmuştur, fakat müteakip çalışmalar ilişki odaklı liderlerin daha etkili takımlara sahip olduğunu gösteren sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Fiedler ortaya çıkan birbirlerine aykırı sonuçlar nedeniyle çok sayıda çalışmayı tekrar analiz etmiştir. Bu sefer grup ayarlamalarını lider ile takipçileri arasındaki ilişkiler, başarılabacak işin niteliği, liderin resmi otoritesinin derecesi bakımından tekrar sınıflandırmıştır (Koçel, 2003). Bu üç değişken lider için durumsal boyutun olumlu veya olumsuz oluşu ile birleştirilmiştir. Fiedler (1967) tarafından durumsal olumluluk ya da daha sonra durumsal kontrol (Fiedler, Chemers ve Maher, 1976) olarak tabir edilen olumlu pozisyon lidere kesinlik, tahmin edilebilirlik hissi veren, bütün grup süreçleri üzerinde denetimin sağlandığı durum olarak düşünülmüştür. Durumsal koşullar altında lider uyumu ile grup performansı ilintilendirildiğinde güvenilir bir ilişki bulunmuştur. Özellikle görev odaklı liderler tarafından yönetilen grupların, yüksek kontrol ve yüksek tahmin edilebilirlik ya da düşük kontrol ve düşük tahmin edilebilirlik durumlarında en iyi performans sergiledikleri görülmüştür. Bunun yanında ilişki odaklı liderler tarafından yönetilen gruplar ise en iyi performansı, orta derece kontrol ve tahmin edilebilirlik durumunda ortaya koymuşlardır. Bu bulguların açıklayıcı gerekçesi şudur; görece olarak daha yönlendirici olan görev odaklı liderlik tarzı, işleyişin belli olduğu lidere açık direktif vermeyi sağlayan, takipçilerin liderin başarısından emin oldukları koşullar ile düşük kontrolün olduğu dengesiz ve öngörülemez çevrenin, etkili açık yön gösterme ve liderlik davranışı gerektirdiği durumlarda en uygundur. Bununla birlikte daha bireylerarası uyumlu ve paylaşımcı liderlik tarzının, karmaşıklığın daha çok açıklık gerektirdiği, görevin tam anlaşılmadığı, takipçi desteğinin belirsizliğinden kaynaklı tehlikelerden kaçınıldığı durumlarda en etkili şekilde işlev göreceği düşünülmektedir.

Durumsal liderlik modelinin yapısının ve tahminlerinin karmaşıklığı 1970'ler boyunca birçok eleştiriyi beraberinde getirmiştir. Daha sonra yapılan bazı araştırmalar modelin temel prensiplerini desteklese de modele yapılan bir diğer eleştiri, koşullar gerektirse de liderin hem görev odaklı hem ilişki odaklı liderlik tarzını seçememesi olmuştur. Liderlik performansını açıklamak için durumsallık yaklaşımının potansiyelinden harekete geçen fakat daha çok çıkarımsal teorik temelde çalışan Vroom ve Yetton (1973) , liderlerin karar alma stratejileri ile durumsal faktörleri birleştiren bir karar verme modeli ortaya koymuşlardır (Chemers, 2000).

Liderlerin, karar verme sürecine takipçilerinin dahil olma derecesine göre çeşitlilik gösteren bir çok karar alma stratejisine sahip oldukları düşünülür. Karar verme stratejileri, lider karar alırken en az izleyen katkısı olan otokratik tarz ile liderin izleyenlerinin görüş ve tavsiyelerini aldıktan sonra karar verdiği danışmacı tarz ve liderin takipçileriyle birlikte aynı ağırlıkta karar aldığı katılımcı tarz arasında değişim göstermektedir.

Modele dâhil edilen durumsal parametreler bir karar ağacından sonuç alacak şekilde ayarlanan bir takım sorular olarak sunulmuştur. En etkili karar verme stratejisinin peşinde olan liderlere görevin yapısı ve açıklığı, çevre hakkındaki bilgi, lidere olan desteğin ve takipçiler arasındaki uyumun derecesi, astlar arasındaki çatışmanın derecesi ve karar verme aciliyeti gibi durumsal faktörleri analiz etmeleri için sorular sorulmuştur. Modele göre, görev açık ve takipçiler destekçi olduklarında lider zaman açısından daha verimli olan otokratik stili kullanmalıdır. Eğer görev veya bilgi belirsizse danışmacı stratejilere başvurmak daha kaliteli karar alma olasılığını artırır. Bununla birlikte takipçi desteği eksik olduğu zaman katılımcı stratejiyi kullanmak karara ve uygulamaya olan takipçi bağlılığını sağlamaya yardımcı olur. Normatif Karar Verme Modeli üzerine geniş çaplı deneysel bir araştırma olmasa da temel savları genellikle destek görmüştür (Field ve House, 1990).



Durumsal Liderlik Modeli ile Normatif Karar Verme Teorisinin birçok ortak yanı bulunmaktadır. Her ikisi de grubun çabaları ile görev arasındaki bağı sağlamada merkez aktör olarak lidere odaklanır. İki teori de problemlerin çözümünde ve etkili çözümler bulmada liderin görevinin grubun desteğini sağlamak olduğunu kabul eder. Ayrıca, ikisi de görevin belirgin ve takipçi desteği var olduğunda direkt yaklaşımların en etkili olduğunu fakat görev ve destek hakkında belirsizlik bulunduğu ise paylaşımcı stratejilerin daha iyi iş gördüğünü öne sürerler (Chemers, 2000).

Liderin takipçilerinin motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini anlamak için geleneksel davranışsal yaklaşımlar ile çalışan motivasyonu üzerine yapılan çalışmalardaki gelişmeleri birleştirmek için bir takım teşebbüsler olmuştur.

Bunlardan Yol-Amaç Teorisi liderin ana amacının astların görevle ilgili performanslarının kendi bireysel hedeflerini başarmaya yardımcı olabileceğini görmelerine yardımcı olarak astlarını motive etmek olduğunu savunur. Yol-Amaç Teorisi lider davranışının astın motivasyonunu ve performansını nasıl etkilediğini anlamak için ortaya konmuştur. Teoriye göre astın görevi oldukça karmaşık olduğunda veya astın eğitim ve tecrübe eksikliği bulunduğu liderin yapıcı davranışı ast üzerinde motive edici olabilir. Bununla birlikte ast görev için yeterli ise lider tarafından yapılan yönlendirme yakın gözetleme veya baskı olarak algılanabilir ve negatif etki yaratabilir. Lider tarafından astın üstesinden gelmesi gereken zorlu bir göreve sahipken ve aynı zamanda psikolojik ve duygusal olarak desteğe ihtiyacı varken ortaya konan yönlendirmenin en olumlu etkileri ortaya çıkardığı görülmüştür.

Griffin (1981) tarafından yapılan astların desteklenme ihtiyacı duyan gelişim ölçümlerini (Hackman, 1976) içeren bir araştırmaya göre lider davranışlarının belirlenmesinde astların beklenti ve ihtiyaçları rol oynamaktadır. Gelişime açık mücadeleci astlar zorlu görevlerde kendilerini rahat hissederken, aynı ortamda buyurucu lider davranışına karşı daha tahammülsüzdür. Bununla birlikte gelişim odaklı astlar sıkıcı bir görevle karşılaştıklarında lider tarafından verilen

desteği benimsemektedirler. Dahası değişiklikten hoşlanmayan, gelişime daha az ihtiyacı olan astlar her durumda lider katkısından memnuniyet duyarken, açıkça sıkıcı olan görevlerde liderin müdahil olmasına daha az ihtiyaç duymaktadırlar. Buradan çıkartılabilecek basit sonuç şudur ki astlar tarafından destekleyici bulunan lider davranışı olumlu reaksiyon ve motivasyon vermekte ve hem görevin hem de astın karakteristik özellikleri bu uyuma katkı sağlamaktadır. Durumsal teoriler üzerine yapılan araştırma literatürüne göre grup liderinin eylemleri, takipçilerinin motivasyonel ve duygusal durumlarına ve grubun görevini başarıyla tamamlamasına güçlü bir şekilde etki ettiğini öne sürmektedir. Lider eylemleri ile çıktılar arasındaki ilişki, eylemlerin kişiler arası ve görev çevresiyle alakalı olmasına bağlıdır. Bunun yanında, sosyal psikolojide bilişsel teorilerin büyüyen etkisi liderlik araştırmacıları arasında benzer ilgiye yol açmıştır. Araştırmanın iki geniş parametresi liderlerin diğerleri (takipçiler, üstler, gözlemciler) tarafından algısı ile astların liderler tarafından algısı ve değerlendirmesi ile ilgili olduğu düşünölmüştür (Chemers, 2000).

1970'lerin ortalarında lider davranışının ölçümünü içeren çalışmalar anormal sonuçlar ortaya çıkarmaya başlamıştır. Eden ve Leviatan (1975) yaptıkları araştırmada katılımcılara hayali bir liderin davranışlarını değerlendirmelerini istemişlerdir. Sonuçlar katılımcıların gerçek liderleri hakkında yaptıkları değerlendirmeler ile benzerlik göstermiştir. Staw (1975) iki grup gözlemciye grup ilişkilerinin konu edildiği aynı videoları göstermiş fakat gözlemcilere videodaki grubun görevle ilgili ya çok başarılı ya da çok başarısız olduğunu söylemiştir. Sonuçta gözlemciler liderlikle alakalı değerlendirme yaparken başarılı olduğunu öğrendikleri lider hakkında başarısız olana göre daha olumlu değerlendirmede bulunmuşlardır.

Liderler hakkındaki değerlendirmeler kuvvetle muhtemel önyargılı, teorik ve metodolojik zeminde problem yaratabilirler. Lider etkisinin temellerini anlamada merkez yapı, takipçilerin algıları üzerine kurulmuştur. Dahası liderlik alanında yapılan neredeyse her araştırma lider davranışı hakkındaki değerlendirmelere dayanmıştır (Rush, 1977).

Liderlik önyargılarının araştırılması için teorik çerçeveyi Affetme Teorisi sağlamıştır (Jones, 1965). Calder (1977) güçlü bir söylemle liderlik kavramının popüler dilden kaynaklandığını, çok az bir kısmının bilimsel olarak izah edilebileceğini ileri sürmüştür. Liderliği değerlendirirken sosyal algıların bir tarafa atılamayacağını, liderliğin test edilebilir bir yapıdan ziyade öncelikle affetme üzerine var olduğunu dolayısıyla bilimsel araştırma konusu olmasından vazgeçilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Çok az araştırmacı liderliği araştırma konusu olmaktan çıkarmaya gönüllü olmuşlar, yerine liderlik algı ve süreçleri üzerine sistematik çalışmalar yapmaya başlamışlardır.

Örtük Kişilik Teorisi üzerine yapılan bir araştırma işe yarar bir model kurulmasını sağlamıştır. Hastorf vd. (1970) algılar, düşünceler ve hatıralarla ilgili olan, onlara yön veren ve düzenleyen özellikler veya karakteristiklerin oluşturduğu bir yapı tanımlamışlardır. Daha sonra Örtük Liderlik Teorileri, liderlerin ne tür davranışlar sergilediklerini ve bu davranışların grup performansıyla olan alakalarını ortaya koyan varsayımlarda bulunmuşlardır.

Lord ve arkadaşları (1978) tarafından yürütülen geniş çaplı bir araştırma programı liderlik yüklemesinin iki sürece dayandığını ortaya çıkarmıştır. Tanıma ya da kabul etme süreci, bir bireyin sergilediği davranışın o kişinin lider olarak algılanması ile sonuçlanması neticesinde belirlenir. Öte yandan gözlemciler tarafından düşünülen örnek liderlik beklentileri ile bireyin davranışları yeterli şekilde örtüşüyorsa liderlik yüklemesi oluşur. Bir birey lider olarak görüldüğü zaman seçici dikkat ve hafıza o yargıyı pekiştirir.

Ayrıca liderlik hakkındaki yargıların çıkarımsal süreçlerden de etkilendiği bulunmuştur. Liderliğin örtük teorileri grup başarısıyla etkili liderliği ilişkilendirdikleri için gözlemciler kuvvetle muhtemel grup başarısı ile ilgili bir kanıttan iyi liderliğin varlığı çıkarımında bulundular (Phillips, 1981). Böylece bir kişi bir kere lider olarak görüldüğü zaman gözlemci çıkarımları bu algıyı güçlendirir. Tabi ki, eğer bir kişinin cinsiyet, ırk gibi karakteristik özellikleri

gözlemcinin tipik beklentileri ile uyumsuz olursa ortada objektif bir başarı olsa dahi o kişi daha az ihtimalle etkili bir lider olarak kabul edilebilmektedir.

Grup performansı üzerinde liderliğin önemi hakkındaki yaygın inançların gücü Meindl'in (1990) liderliğin romantizmi konseptini geliştirmesine imkân tanımıştır. Meindl bir dizi tecrübe ve doğal gözlemlerle, herhangi bir grup ya da organizasyon performansının, çok iyi veya çok kötü olsun, diğer mantıklı sebepler genellikle göz ardı edilerek büyük bir olasılıkla liderlik ile ilişkilendirildiğini göstermiştir.

Liderlik gözlemlerinde algısal önyargılara olan güçlü şüphe araştırma yöntemi için problem oluşturabilse de teorik gelişme için önemli bir alan açtığı söylenebilir. Eğer liderlik bir sosyal etki süreci ise o zaman meşruiyet, güvenilirlik, liderin nüfuzu gibi liderliği etkileyen faktörler liderlik fonksiyonunun merkezi yüzü olmaktadır (Chemers, 2000).

Liderlik sürecinin diğer bir önemli bileşeni takipçilerin liderler tarafından algılarını içerir. Neredeyse her liderlik teorisi liderliğin ana fonksiyonunun astları yönlendirmeyi içerdiğini varsayar. Yol-Amaç Teorisi gibi durumsal teoriler, astlara görev odaklı danışmanlık sağlama ya da etkili ve tatmin olabilmelerine yardım etmek için duygusal destek sağlamanın liderin sorumluluğu olduğunu sürdürürler. Örtük teorilerin beklentisi ise liderin hangi tür davranışının büyük olasılıkla ast üzerinde pozitif etki oluşturacağını kıymetlendirebilmesidir. Başka bir deyişle, lider neye ihtiyaç duyulduğuna karar vermek için astların eylem ve reaksiyonlarını gözlemlemek zorundadır. Bu, açıkça niteleyici süreçleri lider ve takipçi arasındaki ilişkinin merkezine yerleştirmektedir.

Mitchell ve arkadaşları (Mitchell, 1977; Green, 1979) astların lider hakkındaki değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin liderin müteakip eylemlerine etkisi için Kelley'in (1967) Atfetme Modeline başvurmuşlardır. Bu araştırma, takipçilerin affetmelerine etki eden süreçlerin önceki araştırmalarla tutarlı olduğunu ortaya koymuştur.

Brown (1984) lider atfetme ile ilgili gerçek dünya iş grupları içinde bazı derinlemesine gözlemler yapmıştır. Atfetme çalışmalarının büyük bir çoğunluğu gözlemci ve eylemci arasında herhangi bir gerçek ya da uzun soluklu katılımı içermemektedir. Aslında gerçek iş gruplarında lider ve takipçileri karşılıklı bağlılığın bulunduğu bir ilişkiyle birbirlerine bağlıdırlar. Yani astlar kötü performans gösterdikleri zaman genellikle liderler hesabını vermektedir. Dahası, lider ve takipçi karşılıklı nedensellik ilişkisi içindedir ki o da liderin astı iş yaparken yönlendirme ve destekleme sorumluluğudur. Astın hatası liderlik hatasının belirtisi olabilir. Bu faktörler lideri kendini korumaya yönelik ve kötü performans için astı suçlayıcı eğilimlerini ve grup başarısından kişisel çıkar sağlama olasılığını güçlendirebilir. Bu kör noktalardan doğan yanlış değerlendirmeler iş ilişkilerini ve lider ile takipçi arasındaki etkinin temellerini kolayca aşındırabilir (Chemers, 2000).

1970'lerin başlarında liderlik etkilerinde kadınlar ve erkeklerin farkları hakkında dikkatli birkaç bilimsel çalışma yapılmıştır. Bu konuda bilimsel kanıt eksikliği olsa da popüler görüşler yaygın ve güçlü olmuştur. Bowman vd. (1965), yöneticilik ve iş okulu öğrencilerine yapılan araştırmaya göre kadınların yöneticilik rollerine uygun olmadıklarına ve zayıf liderlik sergileyeceklerine yönelik kuvvetli bir inanç olduğunu bildirmişlerdir. Hennig ve Jardim (1977) gibi popüler yazarlar kadınların yöneticilik başarısı için gerekli yetenek ve özelliklerden yoksun olduklarını öne sürerek bu inançlar için sözde teorik gerekçeler ortaya koymuşlardır. İlginçtir ki 1980'ler beraberinde, sıcaklık ve esneklik gibi bazı kadınsal özelliklerin kadınları kontrolcü ve güç odaklı erkeklerden daha iyi yöneticiler ve liderler yapacağını öne süren düşük ampirik temelli bir takım popüler kitaplar dizisi getirmiştir.

Bu alanda kendilerine yönelttikleri sorular kadın ve erkeklerin liderlik oryantasyonu ve davranışlarında gerçekten farklı olup olmadıkları ile bu tür farkların takipçi reaksiyonları ile grup ve organizasyon performansı üzerinde etkisinin olup olmadığı olmuştur. Kadın ve erkek liderler arasındaki potansiyel farklar için üç teorik açıklama vardır: Birincisi kadın ve erkeklerin biyolojik

(hormonlar, mizaç vb.) olarak farklı olduğudur. İkincisi farklı sosyalleştikleri için kadın ve erkekler kültürel olarak farklıdır. Sonuncusu ise kadın ve erkeklerin gözlemlenen farkları ve bu farklara olan reaksiyonların yapısal olarak belirli olduğudur (Chemers, 2000).

Kadınlar ve erkekler hakkında genel halk tarafından sahip olunan liderlik klişelerinin birbirlerinden farklı olduğunu gözlemek mümkündür. İş yerinde erkek yöneticilerin kadınlara yönelik davranışları ölçen bir ankete verdikleri cevapları analiz eden bir rapora göre erkekler kadınların liderlik potansiyelinin, kariyer oryantasyonunun eksik, güvenilmez ve duygusal olarak dengesiz olduklarını hissetmekteydiler ki hepsi kadınları yönetim için uygun olmayan adaylar olarak görmekteydiler. (Bass, Krusell ve Alexander, 1971). Schein (1975) hem erkekler tarafından hem de kadınlar tarafından sahip olunan kadınlar hakkındaki klişelerin erkekler hakkındaki klişelerden çok farklı olduğunu bulmuştur. 1989'un sonlarında Heilman ve arkadaşları Schein'in (1973) çalışmasını yenilemişler ve bu klişelerde çok az değişiklik saptamışlardır. Açıkça ortak görüş kadın ve erkeklerin liderlik tarz ve performanslarının birbirinden çok farklı olduğudur ve bugün de bu görüşü destekleyecek çalışmalara rastlamak mümkün olabilir.

Deaux (1984) cinsiyet farkları konusundaki klasik bir incelemesinde sosyal davranışta cinsiyet farkı için herhangi bir biyolojik temellendirmeyi göz ardı etmiştir. Gerçekten farklılıkları biyolojik kanıtlarla açıklamaya çalışmak desteksiz kalır. Fakat sosyalleşme sırasında cinsiyet rollerine olan adaptasyon sürecindeki farklılıkların iş yerindeki davranışa yansıma olasılığı göz önünde bulundurulabilir.

Handbook of Leadership'in ikinci baskısında Bass (1981) elde ettiği deneysel kanıtlara göre erkekler ve kadınların liderlik tarzları arasında sürekli bir düzeni takip eden fark bulunmadığını ifade etmiştir. Fakat bu konuda kesin analizler Eagly (1990) ve arkadaşlarının erkekler ve kadınların farklı liderlik stilleri üzerine yaptıkları bir takım meta-analize kadar beklemiştir. Bu analizler sonucunda erkekler ve kadınlar arasındaki gözlemlenen liderlik farklarının çok küçük olduğu

ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte diğer bütün değişkenler eşit olduğu zaman kadınların erkekler kadar lider olmaya eğilimli oldukları ve bir o kadar da lider olarak değerlendirildikleri saptanmıştır (Chemers, 2000).

Öte yandan kadınlar ve örgütlerdeki güç üzerine yapılan bir takım çalışmada Ragins (1989), kadınların organizasyonlarda statü ve güç kazanma yolunda birçok engelle karşılaştıklarını bulmuştur. Fakat kadın ve erkek yöneticiler örgüt içinde güç ve otorite yönünden eşit olarak eşleştirildiklerinde liderlik davranışı, performans ya da astlar tarafından kabul edilme yönünden neredeyse hiçbir fark bulunmamaktadır.

Sonuç olarak denilebilir ki erkekler ve kadınlar arasında liderlik davranışı ve tarzında çok az gerçek fark olmasına rağmen yanlış fakat süregelen klişeler, kadınların liderliğe eşit erişiminde ve adil olarak değerlendirilmelerinde engel olmaktadır.

Liderlik araştırmalarıyla ilgili büyük değişim bir siyasi tarihçinin çalışmasıyla alevlenmiştir. Burns'ün (1978) büyük liderleri etkileşimci liderler ve dönüşümcü liderler olarak ayırdığı kitabına göre; etkileşimci liderler takipçileriyle karşılıklı faydaya dayanan bir etkileşim ilişkisinde olan liderlerken, dönüşümcü liderler ise kişisel ilgilerini takipçilerine aktarmak için onları etkileyen ve onları kolektif başarı için çalışanlara dönüştüren liderlerdir.

Bu gelişmeden bir yıl önce House (1977) takipçilerinin olağandışı bağlılık ve kendilerini adamalarını sağlayan Gandhi, Martin Luther King gibi tarihi liderlerin karakteristik özelliklerini inceleyen karizmatik liderliğin teorik analizini yayınlamıştır. House, karizmatik liderleri temsil eden üç takım karakteristik özellik belirlemiştir (Chemers, 2000):

- **Kişisel özellikler:** Ahlaki sağlamlığa olan kuvvetli bir inanç, kendine yüksek güven, güçlü bir diğerlerini etkileme ve yönlendirme ihtiyacını,

- **Davranışlar:** Belirgin bir amaç ifadesi, arzu edilen tavırlara rol model olma, takipçiler üzerinde yüksek güven oluşturma, takipçi motivasyonunu artırmayı,
- **Durumsal etkiler:** Ekonomik kriz veya sosyal kargaşa gibi yüksek çevresel stresi ya da grup amaçlarını ahlaki veya ruhani zeminde ifade etmek için bir fırsatı içermektedir.

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kişi örgüt uyumunun rolünün incelendiği bu tez çalışmasında önemli değişkenlerden biri olan dönüşümcü liderlik değişkeni aşağıda ayrıntılı olarak aktarılmaya çalışılacaktır.

## 1.2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Türkçe’de “dönüşümcü”, “dönüşümsel”, “dönüştürücü” gibi kelimelerle ifade edilen Dönüşümcü liderlik kavramının orijinal adı İngilizce’de “Transformational Leadership” olup, organizasyonlarda değişimi sağlayan eylemler olarak karşımıza çıkmaktadır (Temel, 2016).

Dönüşümcü liderlik izleyenleri vizyon ve değerler aracılığıyla motive ederek değişim ve ilhama vurgu yapan bir liderlik tarzıdır. Yeni yaklaşımlara ve kişisel gelişime olan açıklığı entelektüel uyarım, bireysel ilgi ve destekle teşvik eder (Hentrich vd., 2017).

Dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerinin beklenen başlangıç performanslarını aşmaları için onların değerlerini, normlarını ve kişisel ilgilerini değiştirmelerine katkıda bulunarak yardım ettiği bir liderlik tarzıdır (Suk Bong, Kihwan ve Seung-Wan, 2017).

Dönüşümcü liderlik çalışanları beklentilerin ötesine geçmeleri için cesaretlendirmek ve organizasyonun amaçlarını içselleştirip, bu amaçları kişisel



isteklerinin önüne koyarak bireysel eylemlerine yön vermelerini sağlamak olarak ifade edilebilir (Moon, 2016).

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Burns (1978) tarafından kavramsallaştırılmış ve daha sonra Bass (1985) tarafından geliştirilmiştir. Güncel literatürde kullanılan dönüşümcü liderlik kavramı için ise Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi'ne atıfta bulunulduğu ileri sürülebilir (Sang Long vd., 2016).

Öte yandan dönüşümcü liderliğin en titiz analizi Bass ve Avolio tarafından icra edilmiştir (Bass & Avolio, 1990). Bass işe dönüşümcü liderlikle ilgili yöneticilerle görüşerek başlamıştır. Düzenli yapılan görüşmeler sonucunda dönüşümcü liderliği ölçmek için tasarlanmış Çok Faktörlü Liderlik Anketi (the Multi-Factor Leadership Questionnaire -MLQ) adında geçerli bir anket oluşturmuştur. Çok Faktörlü Liderlik Anketi'ne yapılan faktör analizi neticesinde üçü etkileşimci liderliği, dördü de dönüşümcü liderliği ilgilendiren toplam yedi faktör saptanmıştır. Dönüşümcü faktörler; idealleşmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgiden oluşmuştur. Dünyanın pek çok yerinde birçok organizasyondan alınan veriler ışığında Bass'ın (1998) değerlendirmesine göre üstleri, arkadaşları ve astları tarafından dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğu belirtilen liderlerin yüksek performanslı organizasyonlarla ilişkilendirildikleri görülmüştür.

Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Modeli'ne göre dönüştürücü liderler şu davranışları sergilerler:

- Bireysel İlgi (Individualized Consideration)
- Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation)
- İlham Veren Motivasyon (Inspirational Motivation)
- İdealleştirilmiş Etki-Karizma (Idealized Influence - Charisma)

İlk özellik olan bireysel ilgide, dönüşümcü liderler astlarını yeteneklerini geliştirmeleri için destekler ve arzu edilen sonuçlara ulaşmaları için yardım ederler. Böyle liderler sadece danışmanlık ve tavsiye önerisinde bulunmazlar aynı zamanda takipçilerine özen gösterir ve kişisel olarak yaklaşırlar. İkinci olarak, dönüşümcü liderlik entelektüel teşvik içerir ki bu da liderlerin izleyenlerin bilgi ve rasyonel düşünme seviyelerini geliştirebilecekleri bir kültürü desteklemeleridir. Entelektüel teşvik, çalışanların bağımsız problem çözebilme yeteneklerini besler. Dönüşümcü liderliğin üçüncü ögesi ise ilhamdır. Bu konuda liderler yüksek beklentiler iletirler ve takipçilerini çabalarını belirlenen hedefleri başarmak için sarf etme yönünde cesaretlendirirler. Bunu yapmak için dönüşümcü liderler semboller ve verilen görevin ana amacını anlamalarını sağlayacak sade bir dil gibi etkili iletişim araçlarını kullanma eğilimindedirler. Son olarak, dönüşümcü liderler takipçilerine vizyonu ve misyonu gösteren karizmatik liderler olarak kabul edilirler. Bu liderler gurur aşımaya çalışırlar ve takipçilerinin saygı ve güvenini kazanırlar böylece organizasyon gerekli sonuçları elde edebilir demek mümkündür (Sang Long vd., 2016).

Daha önce ifade edildiği üzere birçok özelliği tek bir bünyede barındırdığı düşünülen dönüşümcü liderlik kavramı; lideri, organizasyonun amaçları doğrultusunda girdiği iletişimde açıklığa vurgu yapan, aktif olarak rehberlik eden ve takipçilerine yeteneklerini geliştirmeleri için teşvikte bulunan kişi olarak betimlemektedir (De Clercq ve Belausteguigoitia, 2017). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi liderin, liderlik sürecinde son derece aktif bir rol oynadığını söylemek mümkün görünmektedir.

Liderlik üzerine çalışan birçok akademisyen dönüşümcü liderliğin özellikle hiyerarşik yapıları organizasyonlarda çalışan performansı, örgüte bağlılık ve güveni artırmada önemli bir role sahip olduğunu kabul ederler (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996). Bunun sebebi dönüşümcü liderliğin bir vizyon oluşturma ve çalışanlara aidiyet duygusu yayma süreci olarak algılanmasıdır (Tse ve Wing, 2008). Dönüşümcü liderlik, çalışanların organizasyonun desteğini almalarını sağlar ve organizasyon üyelerinin birbirine olan bağlarını

kuvvetlendirir. Bu liderlik, çalışanlar ve organizasyon arasında kuvvetli bir ilişki kurar ve bu da örgütsel amaçlara hizmet eder. Kısaca, dönüşümcü liderliğin örgüt üyeleri arasında sosyal etki süreci vasıtasıyla, organizasyonlarda görev odaklı bir kültüre olanak sağladığı öne sürülebilir (Sang Long vd., 2016).

Bütün liderler, takipçilerinden daha çok çaba sarf etmelerini arzularlar ve bu çabanın dışsal nedenlerden ziyade içsel bir istekten kaynaklanmasını dilerler. Gerçekten başarı gösteren liderlerin; sonuçları, performansı ve kültürü değiştiren, yani dönüştüren liderler oldukları söylenebilir. Dönüşümcü liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, dönüşümcü liderlerin sahip oldukları özellikler şu şekilde ifade edilebilir (Galloway, 2016):

- **Her zaman daha iyi bir yol olduğu düşüncesi,**
- **En önemli unsurun en önemli kalmasını sağlamak,**
- **İzleyenleri nelerin motive ettiğini ve etkilediğini bilmek,**
- **Performans için koçluk yapmak,**
- **İyi bir stratejiye sahip olmak,**
- **Bardağın dolu tarafını görüp, iş akışını iyi takip etmek,**
- **Sayılar ve eylemler yerine değerlere odaklanmak.**

Yukarıda sayılan ifadelere ek olarak dönüşümcü liderliği farklı kılan karakteristik özelliklerin neler olduğunu inceleyen başka bir araştırmaya göre de dönüşümcü liderlerin ayırt edici başlıca özellikleri şunlardır (O'Connor ve Mortimer, 2013) :

- **Planlama, yöneltme, organizasyon ve kontrol gibi yönetimin fonksiyonlarını etkili bir şekilde kullanmak,**
- **Karşılıklı güven ve desteği beslemek,**
- **Bireyleri organizasyonu destekleyecek fedakârlıklarda bulunmaları için cesaretlendirmek,**

- **Değerlerin, amaçların ve paylaşılmış fikirlerin gelişmesini sağlamak,**
- **Karizma ya da kişisel güç kullanımı,**
- **Organizasyonun hem içine hem de dışına odaklanma.**

Yukarıdaki bilgilerle birlikte literatüre göz atıldığında dönüşümcü liderlik hakkında bazı çıkarımlarda bulunmak mümkün görünmektedir. Teoride aktarılan bu dönüşümcü liderlik özelliklerini uygulamada kullanmak ya da bu liderlik tarzını pratiğe dökmek hem takipçilerde hem de organizasyonda önemli değişiklikler meydana getirebilmektedir (Daft, 2008). Bununla birlikte Dönüşümcü Liderlik Teorisine olan inanç ve liderin davranışlarına yansıttığı dönüşümcü liderlik uygulamalarının başarıyı arttıracığı ileri sürülebilir (Rolfe, 2011).

Dönüşümcü Liderlik Teorisi'nin temel varsayımı liderin, takipçileriyle başarılı ilişkiler geliştirebileceği yeteneklere ve bu yetenekleri ortaya çıkarabileceği bir çevreye sahip olduğudur. Bu çevrenin, lider ve takipçilerin vizyonu gerçekleştirebilmede gerekli olan amaçlara ulaşmak için gayret sarf ettikleri bir ortam olduğunu söylemek mümkündür (Rolfe, 2011).

Öte yandan dönüşümcü liderler; vizyoner, motive edici, amaç odaklı, ortak vizyon ve kültüre yardım eden fütürist liderlerdir. Bu tarz liderlerin başarılarına katkı yapan sekiz niteliğin ise şunlar olduğu söylenebilir: Kendini tanıma, uzmanlık, güvenilirlik, esneklik, vizyon, karizma, paylaşımcılık, ilham verme ve motive etme yeteneği. Bu nitelikler arasında en etkili olanın ise karizma olduğunu ifade etmek mümkündür (Ward, 2002).

Yukarıda sayılan bu vasıflar liderleri güçlendirir. Bu gücün; takipçileri motivasyona, yeniliğe ve ilhama yönlendirirken aynı zamanda sadakate, bağlılığa, iş tatmini ve performansa olumlu yönde etki ettiği ileri sürülebilmektedir (Feinberg, Ostroff, ve Burke, 2005). Tabi ki gücün aktarılması iyi bir iletişimden geçer ve dönüşümcü liderlerin iyi birer iletişim ustası olmakla

beraber organizasyonun vizyonuna elçilik ettiklerini söylemek mümkün görünmektedir. Dönüşümcü liderlik sürecinde takipçileri vizyonu kavrarken liderlerin vizyonu pazarladığı ifade edilebilir (Rolfe, 2011).

Dönüşümcü liderliği hayata geçirebilmek için sağlıklı bir çalışma ortamına sahip olmak da çok önemlidir. Çünkü sağlıklı çalışma ortamı, çalışanlara dış çevre hakkında düşünceleri konusunda destekçi olurken yaptıkları işlerde yenilikler için tahayyül etme fırsatı da sunar. Öğrenmeye olanak sağlayan uyumlu bir çalışma ortamının; izleyenlerin yaratıcı, yenilikçi olmalarına ve kendi kendilerine karar verebilmelerine destek sağladığını da ileri sürmek mümkündür (Murphy, 2005). Liderlerin bu süreçteki fonksiyonlarının ise rol modellik, koçluk ve eğitcilik yapmak olduğu ifade edilebilir (Tucker ve Russell, 2004). Liderlerin bu fonksiyonlarının yanında rol oynadıkları en önemli husus da tabi ki yukarıda sayılan niteliklere sahip bir ortamın oluşturulmasında, korunmasında ve geliştirilmesinde öncülük etmeleri ve devamlı suretle bu ortam için çaba sarf etmeleridir.

Yukarıda genel anlamda ifade edilmeye çalışılan dönüşümcü liderlik kavramı ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin literatür tarandığında dört temel boyuta sahip olduğu görülmektedir (Temel, 2016). Başka bir ifadeyle, aşağıda açıklanacak olan dört boyutu sergileyen liderlerin dönüşümcü sayılabileceklerini söylemek mümkündür.

### **1.2.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

Bazı çalışmalarda farklı boyutlara rastlansa da dönüşümcü liderler temel olarak dört özellik sergileme eğilimindedirler (Dubinsky, Yammarino ve Jolson, 1995). Bu liderler astlarına karizmatik ve ilham verici liderlik ile entelektüel teşvik ve bireysel ilgi sağlarlar (Bass, 1985, 1990a; Bass ve Avolio, 1989).

Bu dört boyut şunlardır:

1. İdealleştirilmiş Etki-Karizma (Idealized Influence)

2. İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation)
3. Entelektüel Teşvik (Intellectual Stimulation)
4. Bireyselleştirilmiş İlgi (Individualized Consideration)

Dikkat edilecek olursa dört boyutun İngilizce adlarının “I” ile başladığı görülmektedir. Bu durumdan esinlenerek dönüşümcü liderlik boyutları için “4 I” ifadesi de kullanılabilmektedir (Temel, 2016).

#### 1.2.1.1. İdealleştirilmiş Etki-Karizma

İdealleştirilmiş etki liderin; değerleri, inançları, yüksek görev bilincini ve takipçilerini yapabileceklerine inandıklarından daha fazlasını yapabilmelerini sağlayan motivasyonu veren karizmatik eylemlerine karşılık gelmektedir (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003).

Lider ile özdeşleşme idealleştirilmiş etkinin önemli bir karakteristiğidir. İdealleştirilmiş veya ideal etki genellikle büyük kriz ortamlarında ortaya çıkan sıra dışı liderler olarak tanımlanan, karizmatik liderlik çalışmasından ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderler astları üzerinde rol-model olacak tarzda hareket ederler. Bu davranış boyutu liderin bireysel olarak karizmatik özellikleri ile izleyenleri üzerinde; güven saygı ve hayranlık yaratması ile ilgilidir. Karizma, lidere genellikle onu izleyenlerin atfettiği nitelikleri tanımlamaktadır. İdealize edilmiş etki karizmanın yanında, liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve vizyon belirleme davranışlarını da içerir. Bass, dönüştürücü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutunu liderin yüksek ahlak ve etik standartlara sahip olması ile karakterize etmektedir (Durmaz, 2012).

Liderin takipçilerine vizyon ve misyon kazandırdığı idealleştirilmiş etki yerine karizma kavramı da kullanılmaktadır. Karizma, tarifi zor olmakla beraber görüldüğünde anlaşılabilen bir kavramdır demek mümkündür (Sellers, Puri ve

Kaufman, 1996). Karizma kavramı tarihsel süreçte çeşitli şekillerde kullanılmış olmakla beraber Eski Yunan'da ilahi bir lütuf, bir hediye olarak tarif edilerek liderin takipçileri üzerinde sahip olduğu büyümlü cazibeyi, gücü ifade ettiği görülmektedir. Ayrıca karizmaya ilk defa 19. Yüzyıldaki dini metinlerde rastlanıldığı ileri sürülebilir (Tal ve Gordon, 2015).

Kavramsal olarak karizma, ilk defa onu herkes tarafından sahip olunmayan bir hediye olarak betimleyen Weber (1947) tarafından ortaya konmuştur. Weber'in, karizmayı olağandışı bireylerin gelenekten ya da yasalardan değil doğrudan kişisel kuvvetlerinden dolayı sahip oldukları devrimci politik otorite gücü şeklinde tanımlayarak bir terim olarak sosyal bilimler sözlüğüne kazandırdığı öne sürülebilir. Bununla birlikte Weber'in karizmayı doğal, aktarılamayan, ilahi elçilere özgü bir kişilik özelliği olarak açıkladığı da görülmektedir (Tal ve Gordon, 2015).

Öte yandan karizmanın, değerlere ve duygulara dayandığı ve öğrenilebilir bir kavram olduğu da öne sürülmektedir. Bireylerin güçlü ve mantıklı bir hitabete sahip olmaları, kişisel ve ahlaki güvenilirlik oluşturmaları, daha sonra da izleyenlerinin duygu ve tutkularını uyandırmaları başkalarını ikna etmelerini sağlar demek mümkündür (Antonakis, Fenley ve Liechti, 2012). İşte, karizmanın sonradan da kazanılabildiğini düşünenler için yukarıda sayılanların başkalarını etkileyecek bir çekicilik oluşturacağı ileri sürülebilmektedir.

Karizmanın ya da idealleştirilmiş etkinin sonuçları arasında izleyenlerin saygı ve güvenini kazanma yanı sıra takipçilerin liderle, organizasyonun misyon ve amaçlarıyla özdeşleşmesi de sayılabilir (Gandolfi, 2012).

Lider, özünde barındırdığı nitelikleri ile ortaya koyduğu davranışlar neticesinde takipçileri için rol model olmakta ve bunun sonucunda da izleyenlerinin saygısını, bağlılığını, güvenini kazanmaktadır. Bu kazanımlarının bir meyvesi olarak da liderin, takipçilerinin misyon ve vizyon doğrultusunda davranış

sergilemelerini, fedakarlık göstermelerini ve kendilerini adamalarını sağladığını söylemek mümkündür (Temel, 2016).

İdealleştirilmiş etki-karizma boyutunun özü liderin; takipçilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini, önceliklerini ve isteklerini bireysellikten kurtararak kolektif çıkar doğrultusunda dönüştürme yeteneği olarak ifade edilebilir (Zdaniuk ve Bobocel, 2015). Burns'e (1978) göre dönüşümcü liderler takipçilerini ortak amaç istikametinde şahsi menfaatlerinin ötesine geçmeleri ve beraber çalışmaları için etkileyen liderlerdir.

Bu boyut çerçevesinde liderler ortak menfaatleri vurgulayan açık, net davranışlar sahnelerler. Bu doğrultuda; ortak amaç duygusunu pekiştirirler, grup çıkarları için fedakarlık yaparlar, örnek davranış sergilerler ve etik standartlara bağlılık gösterirler (Zdaniuk ve Bobocel, 2015).

Bu boyut davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki alt boyutta ele alınabilir. Davranış olarak idealleştirilmiş etki; liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alması ve ortak misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. Liderin davranışları ile astları etkilemesidir. Lidere atfedilen idealleştirilmiş etki ise; liderin astlarının kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun çıkarını kendi çıkarlarından önde tutması, astlarının saygısını ve güvenlerini kazanması, güçlü bir lider olduğu izlenimi verebilmesi gibi davranışları içerir. Kısaca belirtecek olursak, idealleştirilmiş etki, astların liderlerinin özel bir kişi olduğunu kabul etmelerini ve güvenmelerini ifade eden davranışlar bütünüdür (Güney, 2012).

Dönüşümcü liderlerin idealleştirilmiş etki-karizma boyutu çerçevesinde izleyenleri üzerinde değişikliğe olanak sağlayan, onları etkileyen bireysel



özelliklere sahip oldukları ve aynı zamanda yine dönüştürücü etkileri olan davranışlar gösterdikleri ifade edilebilir.

#### 1.2.1.2. İlham Verici Motivasyon

Dönüşümcü liderliğin bu boyutunun orijinali “Inspirational Motivation” olup Türkçe literatüre “ilham kaynağı olma”, “esin kaynağı olma”, “esinlenmiş güdüleme”, “telkinle güdüleme” veya “ilham verici güdüleme” gibi çeşitli şekillerde aktarıldığı da görülmektedir (Temel, 2016).

İlham verici motivasyon; liderin, izleyenleri, örgütün vizyonunu benimsemeleri ve örgüte bağlanmaları için güdülemesidir. İzleyenler tarafından paylaşılan bir vizyon ve misyonu var ise, liderin telkinle güdüleme gücü daha da artmaktadır (Avolio, Waldman ve Yammarino, 1991).

Lider izleyenlere yüksek beklentilerini bildirerek paylaşılan örgüt vizyonuna bağlanmaları ve bu vizyonun bir parçası olmaları için motivasyon yoluyla ilham vermektir. Uygulamada liderler, grup üyelerinin, kendi çıkarlar için yapabileceklerinden daha fazlasını yapabilmelerini sağlamak için semboller ve duygusal taleplerde bulunur. Böylelikle ekip ruhu geliştirilir (Northouse, 2007). İlham verici motivasyon genel itibariyle motivasyon ile ilgilidir ve vizyonu aktarmak için kullanılacak sembollere, iletişim araçlarına odaklanır (Sabir, Shahani ve Shahnawaz, 2015). İlham verici motivasyon, liderler tarafından kullanılan vizyonu yansıtan bir dönüşümcü liderlik davranışıdır.

Vizyon ise organizasyonların, büyümek ve gelişmek için fırsatları yakalamaya ihtiyaçları oldukları zamanlarda işgücünün desteğini kazanmalarını sağlayan önemli bir liderlik davranışıdır (Conger, 1991). İlham verici motivasyon, vizyonu arzu edilen ortak amaçların anlaşılması ve farkındalığın artırılması için lider tarafından kullanılan sembollerin ve metaforların sıklığını kaydederek ölçer.

Liderlerin vizyonu takipçilerinin beklenenin ötesinde gayret göstermeleri için cesaretlendirmede kullandıklarını söylemek mümkündür (Densten, 2002).

Liderler, takipçilerinin zihninde gelecekle ilgili olumlu imgeler oluşmasını sağlayarak izleyenlerin meydana gelmesini hayal ettikleri beklentiler var ederler, hedeflenen amaçlar ve ortak vizyonu açık bir şekilde paylaşırlar (Bass, 1997). Biraz önce de bahsedildiği gibi liderler izleyenlerin dikkatini odaklamak için zihinsel imgeler kullanırlar ve böylece öngörülmüş sonuçların elde edilmesi için gerekli takipçi motivasyonunu yükselttikleri öne sürülebilir (Densten, 2002).

İlham verici motivasyon, organizasyonu oluşturan bütün unsurların gerek bireysel gerekse bütünsel çerçevede özdeşleşmelerini sağlayacak olan vizyonu liderin aktarabilme, ifade edebilme yeteneğidir. Vizyon bireysel seviyede işlevsel hale getirilir ve süreç bireylerin kapasitelerini göz önünde bulundurarak takipçilerin bir yandan vizyona katkıda bulunmalarını diğer yandan da kendi kişisel isteklerini elde etmelerini sağlar. Dönüşümcü liderlerin astlarını duygular, mantık ve kariyer hırsları gibi bireysel olarak takipçilerle ilgili ve onlara çekici gelen çeşitli araçları kullanarak motive ettiklerini söylemek mümkün görünmektedir (Mark, Yet Mee, Teck Heang ve Cai Lian, 2012).

İlham verici motivasyon boyutu esasında dönüşümcü liderlerin peşi sıra iki eyleminden, davranışından oluşmaktadır. Liderler ortak amaçlara ulaşma yolunda belirledikleri vizyonun yörüngesine takipçilerini dâhil etmek için ilhamı kullanırlar. İlham vermenin yanında izleyenlerin bu yörüngede ilerlemeleri ya da yörünge dışına çıkmamaları için motivasyon faktörü devreye sokulmaktadır. Pek tabi ki, hem ilham verme aşamasında vizyon aktarılırken hem de motivasyon sağlanmaya çalışılırken kullanılan iletişim araç ve şekillerinin de bu süreçte çok önemli birer faktör olduklarını ifade etmek mümkündür.

### 1.2.1.3. Entelektüel Teşvik

Liderin takipçilerini var olan problemlerin çözümü doğrultusunda yeni yollar aramaya, tekrar düşünmeye yönelttiği alan entelektüel teşvik boyutudur (Robinson ve Boies, 2016). Orijinali “Intellectual Stimulation” olan bu boyuta literatürde “entelektüel uyarım”, “zihinsel teşvik”, “zihinsel özendirme” ve “entelektüel etki” gibi çeşitli şekillerde rastlamak mümkündür (Temel, 2016).

Dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu, problemlerin tespitinde farklı yaklaşımları tespit eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlayarak, örgütün değişimci ve yenilikçi kapasitesini ortaya koyar. Zira yeni fikir arayışları, farklı bakış açıları; liderlerinin fikirlerinden farklı olsa dahi tenkit edilmemektedir. Dönüştürücü liderler, iş görenlerine sorun çözmeye seçenek stratejisi geliştirmede yardım ederler. Bir çalışan için, entelektüel teşvik eden bir lider; “Onun düşünceleri, beni daha önce hiç sorgulanmamış fikirleri tekrar düşünmeye zorlar” ifadesinde kendini bulmaktadır (Durmaz, 2012).

Entelektüel uyarım liderliğin izleyenleri yaratıcı ve yenilikçi olma konusunda harekete geçirmesi olarak kabul edilebilir. Entelektüel uyarımda lider, yeni yaklaşımları deneyen ve yenilikçi yollar geliştiren izleyenleri destekler. Olayları farklı açılardan düşünmeleri konusunda cesaretlendiren lider, problem çözme konusunda dikkatli davranır. Üretimde düşümlere neden olan problemleri eşsiz yollar geliştirerek çözmeleri konusunda izleyenleri teşvik eden lider, entelektüel uyarımda bulunmuş olur (Northouse, 2007).

Entelektüel uyarım, yaratıcılık, yenilik ve başarılı bir şekilde problem çözmek için takipçilerini harekete geçiren liderler aracılığıyla gerçekleşen bir süreci ifade eder (Simola, Barling ve Turner, 2010).

Entelektüel teşvik, liderin izleyenlerini zeka kokan, mantıklı, rasyonel ve karmaşık problem çözüme yetenekleri sergilemeleri yönünde davranışlar göstermeleri için cesaretlendirme derecesidir şeklinde tanımlanmakla birlikte son yapılan araştırmalara göre entelektüel teşviğin inovasyon, motivasyon ve işin anlamlılığı gibi değişkenler üzerinde pozitif etkileri olduğu da görülmüştür (Smothers, Doleh, Peluchette ve Valadares, 2016).

Entelektüel teşvik davranışı liderler tarafından takipçilerin işle ilgili yeni perspektifler ile yenilikçi yaklaşımlar ortaya koymalarını ve işin anlamlılığıyla alakalı algılarını cesaretlendirmeleri olarak tarif edilebilir (Peng vd., 2016).

Entelektüel teşvik; izleyenlerin entelektüel merakını uyaran lider davranışlarına odaklanır, yeniden değerlendirmeyi ve eski kabullerin üzerine gitmeyi cesaretlendirir, eleştirel düşünce ile yenilikçi yaklaşımları ödüllendirir (Bass ve Riggio, 2006). Entelektüel teşvik davranışı sergileyen liderler takipçilerini işleriyle ilgili yeni yollar keşfetmeleri için motive ederler. Diğer dönüşümcü liderlik davranışlarıyla karşılaştırıldığında entelektüel teşvik daha görev odaklıdır çünkü entelektüel teşvik direk olarak çalışanların işle ilgili eylem ve rolleri hakkında nasıl düşündüklerini değiştirmeye yönelmektedir demek mümkün görünmektedir (Peng vd., 2016).

Esasen entelektüel teşvik, gelenekselin yenilikçi, yaratıcı ve özgün yollarla yapılması anlamına gelmektedir. Bunun yanında entelektüel teşvikin eski varsayımları, statükoyu sorgulayarak görevlerin yerine getirilmesinde yeni yollar bulunmasına imkan tanıdığı ileri sürülebilmektedir. Entelektüel teşvik, eleştirel düşünmeyi ve problem çözmeyi destekler. Bu özellikleri sebebiyle entelektüel teşvik, problem çözüme davranışı olarak da ifade edilebilmektedir (Anjali ve Anand, 2015).

Entelektüel teşvik; bireyin çalışma hayatındaki bilişsel gelişimini, işle ilgili daha derin bir iletişim meydana getirme eğilimini ve organizasyonla alakalı daha

güçlü sorumluluk duygusu oluşturmasını kuvvetlendirir. Böylece örgütsel gelişimi ve beka kapasitesini arttırdığı öne sürülebilir (Anjali ve Anand, 2015).

Liderin entelektüel uyarımı, izleyenlerin bağımsızlığına ve özerkliğine katkıda bulunur. Böylelikle lider, izleyenlerin kendisine gözü kapalı bir biçimde sorgulamaksızın boyun eğmelerinin önüne geçmiş olur (Bass, 1990b).

Dönüşümcü lider entelektüel uyarım davranışı ile astlarının mevcut durumu değerlendirmelerini, vizyonlarını formüle etmelerini ve uygulama esaslarını belirlemeleri gibi konularda sorgulama ve katılım içinde olmalarını sağlarlar. Lider astlara karşı dürüst ve açık davranarak astların varsayımları sorgulayıp sorunlara daha yaratıcı çözümler getirmelerine yardımcı olurlar. Entelektüel uyarım, astların durumların belirsizliğinden kaynaklanan olumsuzlukları ortadan kaldırır. Kısaca, entelektüel uyarım, liderin, astlarının sorunların farkına varmalarını ve yaratıcı çözümler getirmelerini sağlama süresi olarak tanımlanabilir (Güney, 2012).

Yukarıdaki anlatımlardan da anlaşılacağı üzere entelektüel teşvik boyutu özellikle günümüz dünyasının olmazsa olmazları arasında sayılabilecek özgünlük, yenilikçilik, eleştirel düşünme, yenilik ve yaratıcılık kavramları ile alakalı olmakla birlikte bu kavramlara gösterilen desteği de bünyesinde barındırmaktadır demek mümkün görünmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışı içinde entelektüel teşvik önemli bir alt bileşen olmakla birlikte liderlerin uyarımın meydana gelebilmesi için gerekli ortamı oluşturma konusunda da sorumluluk altında oldukları öne sürülebilir.

#### 1.2.1.4. Bireyselleştirilmiş İlg

Dönüşümcü liderlik kavramının dört boyutundan sonuncusu olan bireyselleştirilmiş ilgi ya da bireysel ilgi boyutuna göre liderler astlarına koçluk

veya mentorluk yaparak her bir takipçisiyle ihtiyaçları ve ilgileri doğrultusunda bire bir alakadar olurlar (Li, Zhao ve Begley, 2015).

Bass'a (1985) göre bireysel ilgi, hem izleyenlerin geliştirilmesi hem de her bir takipçiye bireysel olarak yaklaşılması ve davranılmasıdır. Özellikle organizasyonlarda kriz yaşanan durumlarda bireyselleştirilmiş ilginin ihtiyaç olan güven ortamının oluşmasına olanak sağladığı ileri sürülebilir ki sağlanan bu güven ortamı krizin üstesinden daha iyi gelebilmeyi kolaylaştırır demek mümkündür (Bass ve Riggio, 2006).

Organizasyonlarda dönüşüm süreci göz önüne alındığında, bu süreçle ilgili kafa yorulduğunda bireysel ilgi boyutunun bireyin ilgisini, odağını kendi kişisel isteklerinden grubun isteklerine yöneltmesinde kilit bir rol oynadığı öne sürülebilir (Avolio ve Bass, 1995).

Bireyselleştirilmiş ilgi, liderin takipçilerini aktif dinlediği onlara rehberlik, koçluk yaptığı bir liderlik tarzıdır. Bireyselleştirilmiş ilgiye önem veren bu boyutun özelliklerini gösteren liderler gelişime açık, destekleyici liderlik tarzı sergilemekle birlikte izleyenlerinin şahsi isteklerine yönelerek onları diğerlerinden ayıran, farklı kılan potansiyelin ortaya çıkmasına yardımcı olurlar (Snell, Yi, ve Chak).

Bireysel ilgi, liderlerin, izleyenlerinin bireysel ihtiyaçlarına cevap vermelerini sağlayacak bir ortam oluşturduklarında gündeme gelen bir kavramdır. Lider, bireysel farklılıkları tanımlar ve bireylerin ihtiyaçlarına ve yeteneklerine göre hareket tarzlarını ayarlar. Bireysel ilgi sayesinde dönüştürücü liderler, takipçileriyle yakın ilişki kurarlar ve aralarında bir güven oluştururlar. Takipçiler daha çok motive olurlar ve işlerin daha istekli bir şekilde yaparlar (Kaygın ve Kaygın, 2012).

Dönüştürücü lider, izleyenlerle bir grubun üyesi olarak değil, bireysel düzeyde ilgilenir. Lidere göre, izleyenler farklı ihtiyaçları, yetenek ve beklentileri olan bir bireydir. Lider güçlü yönlerini geliştirmelerine yardımcı olur.

Onları geliştirmeye, eğitmeye zaman harcamaktan kaçınmaz. Çalışanlara yeni mücadele alanları ve öğrenme fırsatları verir. Tüm çalışanlara saygı, güven ve hoşgörü gösterir. Lider, izleyenlerinin kendilerine duydukları güveni artırmak için onlara yetki devreder (İşcan, 2002)

Dönüştürücü liderler her bir astına birey olarak yaklaşarak onlara kişisel gelişimleri konusunda kılavuz olmaya çalışırlar. Dolayısıyla bireysel destek davranışı daha çok demokratik özellikler içermektedir. Liderler, astların kendine bağımlılıklarını arttırmak yerine onların daha bağımsız hareket edebilecek bilgi birikimine ulaşmalarını sağlamaya çalışırlar. Astları ile aralarındaki mesafeyi sürekli azaltmaya çalışırlar.

Lider, astların kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak daha üst seviyede gereksinimlerini karşılamak düşüncesindedir. Görev dağılımı, astlara devamlı yeni bilgiler öğrenebilmelerini sağlayacak şekilde yapılır. Lider, astlarını birey olarak ele alır, onların üzüntülerini ve sevinçlerini paylaşır. Beklentilerini üst seviyeye çıkarmalarına yardımcı olur.

Astlarının kendilerini geliştirebilmeleri için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara fırsatlar yaratır. Lider astların bireysel farklılıklarını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini dikkate alırken astlarına da başkalarının ihtiyaç ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini öğretir. Bu şekilde davranarak astlarını da birer lider olma yolunda geliştirir. Kısaca bireysel destek, liderin astlarının hepsine insani değerlere göre davranması, onların kişisel gelişimlerine yardımcı olarak gelecekte birer lider gibi davranmalarını sağlaması olarak tanımlanabilir.

Kendileriyle bireysel olarak ilgilenildiğini, düşüncelerinin ve ihtiyaçlarının önemsendiğini gören astların işle ilgili motivasyonlarının da olumlu yönde etkileneceği tahmin edilebilir. Bireysel ilgi aktif bir dinlemeyi de içerdiği için örgütsel sessizliğin de önüne geçilebileceği öne sürülebilir. Bu sayede gelişime ve dönüşüme karşılıklı güvenin tesis edildiği bir örgüt ortamının oluşacağı mümkün görünmektedir.

Dönüşümcü liderlik; yukarıda ayrıntılı şekilde ifade edildiği gibi idealleştirilmiş ilgi, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutlara tekrar göz atmak ve özetlemek gerekirse idealleştirilmiş etki; rol model olma davranışını, liderle özdeşleşmeyi, liderin vizyon ve değerlerini içselleştirmeyi, karizmatik liderin duygusal etkisi doğrultusunda beliren görevleri ifade eder. İlham verici motivasyon, takipçilerin işi anlamlandırmalarını sağlayacak motive edici davranışları içerir. Entelektüel teşvik izleyenlere problemleri yeniden değerlendirmeyi, yaratıcı ve yenilikçi fikirler oluşturmayı ve eski durumlara yeni yollardan yaklaşmayı teşvik eden davranışlardan oluşur. Bireyselleştirilmiş ilgi ise yeni öğrenme fırsatları sunan destekleyici bir iklim sağlamayı içeren lider davranışlarının kapsar demek mümkündür (Deinert, Homan, Boer, Voelpel ve Gutermann, 2015). Dolayısıyla bu dört boyutun özelliklerini sergileyen, davranışlarına yansıtan liderlerin dönüşümcü liderler oldukları ifade edilebilir.

### **1.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI**

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının ilk izleri 1938’de Chester Barnard tarafından ortaya konmuştur. Barnard rol tanımları dışındaki çalışan davranışlarını gözlemlemiş ve bu davranışlara ekstra rol davranışları demiştir (Barnard, 1938). Barnard’ın “işbirliği için gönüllülük” tanımı organizasyonların sosyal psikolojisi üzerine çalışan araştırmacılar Katz ve Kahn tarafından incelenmiştir. Yazarlar bu tip davranışları yenilikçi, kendiliğinden davranışlar olarak tanımlayıp, “organizasyonun fonksiyonel başarısı için rol gerekliliklerinin ötesindeki performans” şeklinde ifade etmişlerdir (Katz ve Robert, 1968).



Smith vd. (1983) ise herhangi bir çalışanın resmi görevi dışında organizasyona desteğini göstermek için isteğe bağlı olarak organizasyon içindeki diğerlerine yardım niyetiyle sergilediği davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade etmişlerdir (Temiz, 2010).

Örgütsel vatandaşlık davranışı; doğrudan ya da açıkça biçimsel ödül sisteminde tanımlanmayan, toplamda organizasyonun fonksiyonel etkililiğine ve verimine katkıda bulunan isteğe bağlı bireysel davranış olarak tanımlanabilir (Organ vd., 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışı için yapılan yukarıdaki tanıma daha yakından bakılacak olursa “isteğe bağlı” kısmında ifade edilmeye çalışılan, kişinin görev tanımında gereklilik olarak yer almamasına rağmen kendi kişisel tercihiyle alkalı sergilediği davranış denilebilir. “Doğrudan ya da açıkça biçimsel ödül sisteminde tanımlanmayan” kısmında ifade edilmek istenen VD sergileyen kişinin davranışı karşısında szli ya da yazılı olarak garanti altına alınmiş sözleşmeye bağlanmış bir ödülün bulunmamasıdır. Kişi davranışı karşısında bazı olumlu geri dönüşler elde etse de bunu bire bir veya belirli bir zaman sınırlılığında elde edebileceği ortam bulunmamalı aynı zamanda davranış sergilenirken beklenti oluşturacak garanti bir ödül sistemi olmamalıdır. Son olarak “toplamda organizasyonun fonksiyonel etkililiğine ve verimine katkıda bulunan” kısmında anlatılmaya çalışılan ise tek başına önemsiz gibi duran VD kapsamında ortaya konan eylemlerin bütünsel olarak düşünüldüğünde organizasyonda çalışan diğer bireyleri de etkileyebileceği bunun örgüt kültürü ve iklimine yansiyabileceği dolayısıyla organizasyonun geliri, krı, verimi, etkililiği gibi etki alanlarına nüfus ederek olumlu sonuçlar ortaya ıkarabileceğidir (Organ vd., 2006).

Bir başka tanımda ise örgüt için hayati önem taşıyan ve tanımlanan rol gerekliliklerini aşan her davranış örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade

edilmiş ve ÖVD kavramına daha geniş kapsamda yaklaşılmıştır (Brief ve Motowidlo, 1986).

### 1.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları için literatüre bakıldığında farklı sınıflamalara rastlamak mümkündür. Her ne kadar ÖVD popüler bir araştırma konusu olup üzerinde detaylı bir şekilde çalışılmış olsa da bu değişkeni tanımlamak ve ölçmek için kullanılan modeller arasında farklılıkların olduğu söylenebilir. Pek çok araştırmacı daha önceki çalışmalarını tekrar gözden geçirmiş ve benzer sonuçlara farklı bakış açıları sunmuştur. Bu araştırmacılardan bazıları ise yeni boyutlar keşfetmiş ve önermişlerdir (Temiz, 2010). Yapılan bir araştırmaya göre akademisyenler tarafından kırkın üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu tanımlandığı belirtilmiştir (LePine, Erez ve Johnson, 2002). Bunlardan bazılarının sadakat, değişime uyum, kişiler arası yardım, kişisel inisiyatif, ilgili olmak, kişisel gayret olduğu söylenebilir (Akbaş, 2010).

Organ, Podsakoff ve MacKenzie (2006) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yazılan “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences” adlı kitaba göre ise ÖVD’nin; yardım etme, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, kişisel inisiyatif, sivil erdem ve kişisel gelişim olmak üzere yedi boyutu olduğunu söylemek mümkündür.

Daha önce de bahsedildiği gibi literatürde pek çok sınıflandırma bulunmakla birlikte genel olarak kabul edilen beş ÖVD boyutu; özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem (örgütün gelişimine destek vermek) olarak ifade edilebilir (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013)

#### 1.3.1.1. Özgecilik (Altruism)

Diğerkâmlık ya da diğerlerini düşünme olarak da ifade edilebilen özgecilik kavramı Smith, Organ ve Near (1983) tarafından yüz yüze durumlarda direk ve bilerek belirli bir kişiye yardım maksadıyla yapılan davranışlardır şeklinde ifade edilmiştir. Organ (1990) daha sonra diğerlerini düşünme boyutuna sosyal yönden daha çok, iş temelli yaklaşmış ve işle ilgili bir problemi olan başka birisine yapılan gönüllü yardım eylemleridir şeklinde tekrar tanımlamıştır.

Bir başka tanıma göre ise diğerlerini düşünme boyutu, organizasyona ilişkin ödev ya da problemlerde organizasyon üyelerine karşılık beklemeksizin yardım etmeyi ve problemlerin ortaya çıkmasını engellemeye yönelik gönüllü davranışları sergilemeyi kapsamaktadır (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000).

Özgecilik boyutundaki davranışlara örnek olarak yeni bir çalışana iş aletlerini nasıl kullanacağını gösterme, iş arkadaşının görev sorumluluğunu hafifletme, iş arkadaşının yokluğunda iş anlamında eksikliğini hissettirmeme gösterilebilir.

#### 1.3.1.2. Nezaket (Courtesy)

Nezaket boyutu örgütün aleyhine gelişebilecek durumlara karşı öngörülü bir şekilde tutum sergileyerek olması muhtemel sorunlara yönelik ön almak, iş arkadaşlarına bu konuda uyarılarda bulunmak ve onların düşüncelerini dinlemek gibi davranışları içerir. Nezaket boyutunun belirleyici unsuru problem oluşmadan yapılan davranışları içermesidir (Aydın, 2015).

Nezaketin, genellikle örgüt bünyesinde iş gereklilikleri ve sorumlulukları sebebiyle devamlı olarak iletişim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin yaptıkları eylemler ile uygulamaya koydukları, koyacakları kararlardan her birine

pay düşen bireylerin ortaya koydukları pozitif davranışları ifade ettiği söylenebilir (Elçi, 2005). Ayrıca organizasyonlarda, iş bölümünden kaynaklı oluşabilecek sorunların çözümüne yönelik çalışanlar tarafından sergilenen olumlu iletişim de nezaket boyutunda değerlendirilebilir (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013). Satış temsilcisinin, yeni üretilmesi düşünülen bir ürünle alakalı tasarım bölümündeki iş arkadaşına geçmiş tecrübelerini ve tüketici profilini değerlendirerek ürünün beğeni görmesi için biçimsel yollar dışında aktardığı bilgi nezaket boyutu kapsamında örnek gösterilebilir.

### 1.3.1.3. Centilmenlik (Sportmanship)

Centilmenlik, iş ortamında güç şartlar altında serzeniş içerisinde olmamak, olumlu ve yapıcı olmanın yanı sıra çalışma arkadaşları ile iyi geçinme, hoşgörülü olma ve şikâyete konu olacak davranışlardan uzak durmak gibi davranışları içermektedir. Centilmenlik boyutu sportmenlik olarak da ifade edilebilmektedir (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013). Bunun yanında örgütün prestijini korumaya yönelik davranışlar ile örgüte yapılan eleştirilere karşı savunmacı tutumlar centilmenlik boyutunda yer alır (Özkalp ve Kirel, 2013).

Organ'a (1990) göre centilmenlik boyutu, çalışanların iş hayatında gerilime ve uyuşmazlığa meydan vermeyecek davranışlar içerisinde olup; olumsuz davranışlardan kaçınmalarını, büyütülmemesi gereken ufak tefek problemlerden dolayı şikâyette bulunmamalarını, iş yerinin olumsuz yönlerinden ziyade olumlu yönlerini görmelerini içeren davranışları ifade etmektedir. Üretim bölümündeki bir çalışanın yenilenecek ve mevcut sorunları giderilecek bir ürünlerdeki planlanan değişiklikleri satış temsilcisi arkadaşına biçimsel olmayan yollardan iletmesi yoluyla satış temsilcisinin pazarlama piyasasında karşısına çıkabilecek muhtemel soru ve sorunlara karşı elini güçlendirmesi bu boyuta örnek olarak verilebilir.

#### 1.3.1.4. Vicdanlılık (Conscientiousness)

Vicdanlılık, çalışanların görevleriyle ilgili gerekliliklerin ötesinde sergiledikleri davranışları içerir. Bir başka ifade ile çalışanların iş ortamındaki rollerinin üzerinde gösterdikleri çabalardır. Ayrıca çalışanların bu boyut kapsamında verimliliği artırmak adına zamanı düzenli ve organizasyon lehine sarf ettikleri söylenebilir (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013).

Literatürde ileri görev bilinci olarak da adlandırılan vicdanlılık boyutu örgütün lehine olan davranışları içerir demek mümkündür (Bitmiş, 2014). İleri görev bilincine sahip çalışan denetim ve kontrolden yoksun olsa dahi rolünün gerekliliklerini yerine getirmede imtina etmeyecektir (Akbaş, 2010).

Podsakoff vd. (2000) göre iş gören bu boyut kapsamında örgütün kurallarını, prosedürlerini, işleyişini içselleştirir ve başında herhangi bir otorite aracı olmasa dahi aynı doğrultuda çalışmaya devam eder.

Örgütün faydasına olacak toplantılara düzenli olarak iştirak etme, mesai ve çalışma saatlerine harfiyen uyma, ihtiyaç ortaya çıktığında fazladan mesai yapma gibi davranışlar ileri görev bilinci boyutu için örnek verilebilir (Jha, 2009).

#### 1.3.1.5. Sivil Erdem ( Civil Virtue )

Organ'a (1988) göre sivil erdem boyutu örgütün politika belirleme sürecine yapıcı ve sorumluluk alarak dâhil olmaktır. Graham'a (1991) göre ise organizasyonla alakalı konulara ideal standartları rehber alarak yaklaşma ve ilgilenmektir.

Sivil erdem boyutunda da diğer örgütsel vatandaşlık boyutlarında gördüğümüz gibi mecburi olmayan davranışlar söz konusudur. Çalışanların mevcut sorunlarla ilgili çözüm önerileri, örgütün gelişimi için çaba göstermeleri,

meydana gelen değişimleri takip ederek uyum sağlamaya çalışmaları sivil erdem boyutunu kapsar (Elçi, 2005).

İş gorenlerin örgütle ilgili sorumlu olmasalar da toplantılara düzenli katılmaları, burada sadece düşüncelerini ifade etmek yerine önemli hususlarda sorumluluk üstlenmeleri, örgütün gelişimine yönelik yeni düşünceler ne sürmeleri ile bireysel, grup halinde ve organizasyonun fonksiyonunu geliştirmeye yönelik yollar bulmaya çalışmaları örgütün gelişimine destek verme boyutuna örnek gösterilebilir (zdemir, 2015).

#### **1.4. KIŐI-ÖRGÜT UYUMU**

Kişi-rgt uyumu kavramı kısaca çalışan ile organizasyon arasındaki değer uyumu olarak tanımlanabilir (Usman, Dave, Fauzia ve Saima, 2018). Kişi rgt uyumu bireyin organizasyonla olan benzerlik algısı olarak da ifade edilebilir (Yıldız, 2015). Çağımızda kişi-örgüt uyumunun oluşturulması örgütsel başarı açısından bir öncül olarak görülmektedir (Turunç ve elik, 2012). alışana uygulanacak liderlik tarzına cevap alabilmek ve çalışandan ekstra rol davranışı görebilmek için kişi örgüt uyumunun varlığının olumlu yönde etki edebileceği dşnlmektedir. Kişi ile örgüt arasındaki uyuma birçok açıdan bakmak mümkün görünmektedir. Yani birey daha örgütün bir parçası olmadan işe alma sürecinde, işe alındıktan sonra işe ilgili sergileyeceği örgüt içi tutum ve davranışları ile iş görenin işe devamlılığı, örgüte bağlılığı ve örgütten ayrılma niyeti gibi süreçlerde kişi-örgüt uyumunun etki edebileceği değerlendirilmektedir (Yıldız, 2015).

Öte yandan işe alma üzerine yapılan bir çalışmada genellikle iş gereklilikleri ile adayın bilgisi, yeteneği, tecrübesi gibi niteliklerinin eşeşmesi değerlendirilirken, son yapılan çalışmalarda iş gören adayının örgütün kültürüne ve amaçlarına olan uyumuna göre seçiminin potansiyel yararları üzerine de durulmaktadır (Sekiguchi ve Huber, 2011).

Araştırmacılar kişi-iş, kişi-örgüt, kişi-yönetici uyumu gibi kişi-çevre uyumu çeşitlerinin iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti gibi örgütsel çıktılarla belirgin ilişkilerinin olduğunu bulmuşlardır (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005).

Kişi çevre uyumu çok boyutlu bir kavram olup, geniş kapsamlı değerlendirildiğinde birey ve iş çevresinin karakteristik özelliklerinin iyi biçimde eşleştiğinde ortaya çıkan uyumluluk olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte kişi çevre uyumu kavramı için ortaya konan ana ifade birey ile çevre arasında birbirlerini etkileyen karşılıklı ilişki sonucu meydana gelen tutum ve davranışlardır demek mümkündür (Wachtfogel, 2009).

Kişi-çevre uyumu kavramı genellikle mesleki davranış literatürü ile birlikte yönetim literatürünün konusu olmuştur. Araştırmacılar tarafından kişi-çevre uyumu kavramına çalışanların tutum ve davranışlarına olumlu etkisinden dolayı yoğun ilgi gösterilmiştir (Lauver ve Kristof-Brown, 2001).

Kişi-çevre uyumu bileşenlerinden araştırmacılar tarafından en çok odaklanılanının ise kişi-örgüt uyumu olduğu söylenebilir. Kişi-çevre uyumuna ilişkin temel varsayımın bireylerin kendi karakterleriyle uyulaşan çevreyi aradıkları yönünde olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte bireylerin doğaları gereği çevreleriyle aralarında ahenkli bir uyumu sağlayabilmek ve bu durumu sürdürmek için çabalayacakları düşünölmektedir. Ayrıca bir başka varsayıma göre bireyle çevre arasındaki uyumun derecesi organizasyona yönelik önemli çıktılarla (iş tatmini, iş seçimi, performans vb.) ilişkilidir (Tak, 2011).

Kişi-örgüt uyumu ile ilgili farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bir bakış açısına göre kişi ile çevre arasındaki uyum ihtiyaçlar ile tedarikler arasındaki dengeyle açıklanırken diğer bir bakış açısına göre ise bu denge talepler ile yeterlilikler arasındaki ilişkide ortaya çıkmaktadır (Kristof, 1996). İhtiyaçlar tedarikler bakış

açısına göre bireyin ihtiyaçları, değerleri ve öncelikleri çevre tarafından karşılandığı zaman uyum meydana gelmektedir. Fakat diğer bakış açısı olan talepler yetenekler ilişkisine göre ise uyum bireyin çevrenin talepleri doğrultusunda sergileyebildiği yeterliliği ölçüsünde var olmaktadır (Tak, 2011).

Kişi-çevre uyumu ile ilgili bir başka boyut ise sübjektif değerlendirme ile objektif değerlendirme ayrımıdır. Algılanan uyum olarak da adlandırılan sübjektif uyum birey ile çevre arasındaki uygunluğun direk olarak ifadesidir. Yani bireyin çevre içindeki iyi uyumuna yönelik yargının kavramsallaştırılmasıdır. Bu uyum, bireylere çevreleriyle hangi derecede uyum sağladıklarına olan inançlarına yönelik sorular yönelterek ölçülür. Aksine objektif uyum ise birey ve çevrenin ayrı biçimde ölçülerek karşılaştırılması ile ortaya konan dolaylı değerlendirme olarak tanımlanabilir. Objektif uyum, bireylere çevre ve bireylerin karakteristik özellikleri ayrı ayrı sorularak alınan değerlerin karşılaştırılması ile ölçülür (Kristof, 1996).

Kristof-Brown vd.'nin (2005) yapmış olduğu meta analize göre sübjektif değerlendirmenin iş tatmini, örgüte bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans gibi birçok kıstas açısından kişi çevre uyumunu objektif değerlendirmeden daha iyi tahmin ettiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca birey iş uyumu açısından ihtiyaç tedarik ilişkisinin birçok kıstasa göre talep yeterlilik uyumundan daha yüksek ilişkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir. Bunun yanında kişi örgüt uyumu açısından aynı ilişki gözlemlenememiştir.

Kristof'a (1996) göre kişi örgüt uyumu şu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Tak, 2011) :

- (a) bireyler ile organizasyonlar arasında birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılayan en az bir unsurun varlığı,
- (b) bireylerin ve organizasyonların benzer temel özellikleri paylaşmaları,
- (c) her iki durumun da mevcudiyetidir.



Kişi-örgüt uyumu bireyin genel ihtiyaçları ve ilgi alanları ile alakalıdır ve “Ben bu organizasyona uygun muyum ?” sorusunun cevabıdır demek mümkündür. Bu bilgiler ışığında kişi-örgüt uyumu bireyin değerler sistemi ile organizasyonun kültürü ve değerler sisteminin uyuşması olarak tanımlanabilir (Bretz, Ash ve Dreher, 1989). Kişi-örgüt uyumu, birey ile organizasyon ortak değerleri paylaşıyorlarsa, birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılıyorlarsa ve benzer özellikleri taşıyorlarsa ortaya çıkmaktadır (Venkatesh, Windeler, Bartol ve Williamson, 2017).

Ayrıca kişi-örgüt uyumu birey ile örgüt arasındaki inanç, değer ve hedef ortaklığını da içerir demek mümkündür (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991). Chatman'a (1989) göre kişi-örgüt uyumu organizasyonun norm ve değerleri ile organizasyonu oluşturan bireylerin değerleri arasındaki uyumdur.

Yukarıda ifade edilen tanımlardan da anlaşılacağı üzere organizasyonların bireyleri işe almayı müteakip kendi değer, hedef ve amaçları doğrultusunda yönlendirebilmelerinden ziyade daha işe alma sürecinde kendi kültür, değer ve özellikleriyle örtüşen bireyleri bünyelerine katmaları organizasyonun menfaatine olacaktır demek yanlış olmayacaktır. Bununla birlikte başka bir açıdan yaklaşırsa birey için de benzer durumların söz konusu olduğu söylenebilir. Kişinin bireysel özellikleri, değerleri, hedefleri ile örgütün bunlara tekabül eden unsurları örtüşür ve kültürel uyum sağlanırsa bu durum bireysel ve örgütsel çıktılara olumlu yönde tesir eder demek mümkündür.

Birey ile organizasyon arasındaki uyumluluğu verilere dayanarak ölçüp, değerlendirip karşılaştırma yapma süreci verimli sonuçlar ortaya çıkarabilir. Uyumluluğa yönelik elde edilen bu bilgiler organizasyonlara her türlü önemli kararı alırken çok yardımcı olabilir. Ortaya konan birçok araştırmaya göre kişi-örgüt uyumunu sağlamanın pek çok alanda organizasyona önemli katkı ve değer verdiği görülmüştür. Büyük ihtimalle iyi bir kişi-örgüt uyumunun en önemli çıktısı birey ile organizasyon arasında daha büyük bir değer örtüşmesinin

sağlanması ve bu örtüşmeyle birlikte bireyin organizasyonda devam etmesi olarak ifade edilebilir (Makraiova, Woolliscroft, Caganova ve Cambal, 2013).

Cable ve DeRude'a (2002) göre kişi-örgüt uyumu yaklaşımları iş tanımlarında yer almayan ve genellikle örgütün lehine sonuçlar doğuran örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili olmalıdır. Ayrıca bu araştırmacılara göre eğer bir birey organizasyonun değerlerini paylaşıyorsa büyük ihtimalle organizasyonun lehine olan hareketler içinde bulunur. Buna ilave olarak Chatman (1989) da organizasyonun değerlerini paylaşan bireylerin örgüte yapıcı yolları takip ederek katkıda bulduklarını işaret etmiştir. Dahası çalışanların ekstra rol davranışlarının algılanan kişi-örgüt uyumu ile tahmin edilebileceği öne sürülmüştür (Lauver ve Kristof-Brown, 2001).

Kişi-örgüt uyumu kavramı literatürde araştırmacılar tarafından dört farklı yaklaşımla ifade edilmeye çalışılmıştır. Bunlardan ilki uyumu bireyin ve örgütün değerleri üzerinden ölçmeye çalışan genellikle bütünleyici uyum olarak düşünülen yaklaşımdır. Bu yaklaşım birey-kültür uyumu olarak da kabul edilmekle birlikte organizasyonların temel olarak ifade ettikleri kültürel unsurları bireyin değerlerini de yönlendirerek sürdürülebilir ve korunabilir kıldığını varsaymaktadır (Chatman, 1991; Özdemir, 2015).

İkinci yaklaşım Schneider'in (1987) ortaya koyduğu amaçların örtüşmesini temel alan çekim-seçim-sürtünme şeklinde çerçeve oluşturulan kişi-örgüt uyumu yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre organizasyonlar kendi hedefleriyle benzer hedeflere sahip bireyleri istihdam ederlerse amaçlarına ulaşma konusunda başarıyı yakalayabilirler.

Üçüncü yaklaşım genellikle ihtiyaçlar tedarikler çalışmalarında görülen ve kişi-örgüt uyumunu bireyin ihtiyaçları ve öncelikleri ile örgütün yapısı ve sistemin uyuşması olarak tanımlamaktadır. İhtiyaç tedarik dengesi bakış açısına göre

birey-organizasyon uyumu tatmine olumlu biçimde yön vermekte ve bunun yanında diğer önemli sonuçlara etki etmektedir (Kristof, 1996).

Dördüncü ve son yaklaşım ise kişi-örgüt uyumunu bireyin kişiliği ile örgütün iklimi arasındaki eşleşme olarak tanımlamaktadır (Mosley Jr, 2002).

Nihayetinde, yapılan birçok araştırmaya göre birey ve organizasyon arasındaki uyumun derecesinin daha iyi olması, daha iyi iş davranışı, daha iyi çalışan davranışı, daha yüksek örgütsel bağlılık, daha yüksek iş tatmini ve daha düşük işten ayrılma niyeti olarak yansımaktadır. Kişi-örgüt uyumunun işte kalma olasılığını artırdığını gösteren çalışmalara da rastlamak mümkündür (Öcel, 2013). Ek olarak, uyumun direkt olarak promosyon, maaş, hizmet süresi gibi hususlara da etki ettiği ileri sürülmektedir. Bu sebeple işe alma sürecinden başlamak üzere organizasyonlar örgütle iyi uyumlu personel seçimini dikkatle yapmalıdırlar (An Tien ve Ying Yu, 2011).

## **1.5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkiler literatür kapsamında aktarılmaya çalışılacaktır.

### **1.5.1. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler**

Liderlik, bir bireyin grubun diğer üyelerini grubun amaçlarını gerçekleştirebilme doğrultusunda çalışmak için etkileyebilmesidir (Greenberg ve Baron, 1997). 1970'lerde tanımlanan dönüşümcü liderlik kavramı ise modern grup ve organizasyonlarda görülen en önde gelen iki liderlik tarzından birisidir. Bernard Bass 1985'te dönüşümcü liderlik modelini geliştirmiştir. Bass modelini geliştirirken James McGregor Burns'ün 1970'teki çalışmasını temel almıştır. Burns'e göre bütün liderlik süreci ya etkileşimci ya da dönüşümcü olarak

sınıflandırılabilir. Bass'ın modelinde dönüşümcü liderlik organizasyonun başarısı için astların performansını üst seviyeye taşıyabilmelerini sağlayacak cesaretlendirmeyi ve desteği sağlamaktır (Flynn, 2013).

Dönüşümcü liderler birtakım davranışlar sergilerler; organizasyonun geniş kapsamlı vizyonunu sahiplenirler, hedeflerin başarılması için büyük çaba sarf ederler ve beklenenin ötesinde performans gösterirler. Bununla birlikte dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğrenilebilen ve geliştirilebilen davranışlar oldukları düşünülmektedir. Bass'ın dönüşümcü liderlik modeline göre liderler hedeflerine ulaşmak için birtakım teknikler kullanırlar.

Bunlar; İdealleştirilmiş Etki-Karizma, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Teşvik ve Bireyselleştirilmiş İlgidir. İdealleştirilmiş Etki-Karizma, liderin astlarının güvenini ve saygısını sağlayan kendine güveni olarak tanımlanmaktadır. İlham Verici Motivasyon, liderin kendi inancını destekleyen ve astlarını etkileyen saygı duyulan çabalarını ifade etmektedir. Entelektüel Teşvik, liderin problem çözmeye yönelik yaratıcı ve proaktif yaklaşımları cesaretlendiren gayretleridir. Bireyselleştirilmiş İlgisi ise liderin her astı ile kişiler arası iletişimi destekleyen çabaları anlamına gelmektedir (Doherty, 1997).

Dönüşümcü liderler kendi şahsi menfaatleri ötesinde organizasyonun iyiliği için hareket ederler. Dönüşümcü liderler benzer karakteristik özellikleri ve davranışları gösterme eğilimindedirler. Örneğin dönüşümcü liderler vizyonu işaret ederler, personel gelişimini sağlarlar, destekleyici liderlik sergilerler, astlarını güçlendirirler, yenilikçi düşünürler ve karizmaya sahiptirler. Dönüşümcü liderler takipçilerine gelecekle ilgili ilham verici ve ikna edici bir vizyon aşılarlar, onlara birer birey olarak yaklaşır gelişmelerine destek olurlar, cesaretlendirirler, aralarındaki güven duygusunu ve koordinasyonu desteklerler, eski problemlere yeni çözüm yolları bulmaları için yardımcı olurlar, birbirleri ve işleri ile ilgili gurur ve saygı duymalarını aşılarlar (Flynn, 2013).

Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı incelendiğinde, bu değişken hakkında yapılan teorik ve ampirik ilk çalışmalarda bireysel performansın; rol performansı ve ekstra-rol performansı olarak iki boyutta gözlemlendiği anlaşılmaktadır. Görev performansı olarak da bilinen rol performansı doğrudan ya da dolaylı olarak organizasyonun misyonu ile ilgilidir ve bireyin görev tanımında belirtilen davranışları içerir (Bergeron, 2007). Bu davranışlar işin çeşitliliğine göre özellik arz eder. Aksine, ekstra-rol davranışları ise bireye göre özellik gösteren organizasyonu destekleyen fakat çalışanın görev tanımında bulunmayan eylemlerdir (Organ, 1988). Bu davranışlar işle paralellik gösterme eğilimdedirler. Ekstra-rol davranışları, diğerleri ile işbirliği içinde olma, ek olarak verilecek görevlerde gönüllü olma, yeni çalışanların işe uyumunda destek olma, başkalarına işlerini tamamlamaları konusunda yardımcı olmak için teklifte bulunma ve gönüllü olarak iş gerekliliklerinden daha fazla çalışma şeklinde örneklendirilebilir. Ekstra-rol davranışları pek çok farklı adla tanımlanmış olup bunlardan bir tanesi de örgütsel vatandaşlık davranışdır (Bergeron, 2007).

Organ'a (1997) göre örgütsel vatandaşlık davranışı görev performansının sergilendiği sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen eylemlerdir. Bu eylemler genellikle minimum rol gereklerinin ötesinde sergilenen zorunluluk içermeyen ve bireye göre özellik gösteren davranışlar olarak ifade edilebilir. Hem görev performansı hem de örgütsel vatandaşlık davranışı etkili örgütsel fonksiyon için gereklidir (Organ, 1988).

Krishnan ve Arora tarafından 2008 yılında yapılan dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarını belirleyici faktörlerin araştırıldığı çalışmada Hindistan'da faaliyet gösteren birbirinden farklı 15'in üzerinde organizasyondan 93 ast-üst ikilisi örneklem olarak kullanılmıştır. Bu çalışmada liderlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve dönüşümcü liderlik davranışları ile astların örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca liderin toplum öz bilinci ve öz denetimi lider ÖVD'nin öncülü olarak, liderin sosyal yetenekleri ile uyumluluğu takipçi ÖVD'nin öncülü olarak incelenmiştir.

Çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde toplum öz bilincinin liderin ÖVD ile pozitif ilgisi olduğu, lider ÖVD'nin da dönüşümcü liderlikle pozitif ilişkisi olduğu ve dönüşümcü liderliğin, sosyal yeteneklerin, uyumluluğun takipçi ÖVD üzerinde olumlu etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Krishnan ve Arora, 2008).

Cho ve Dansereau tarafından 2010 yılında dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin temelinde psikolojik süreçlerin olup olmadığını gözlemek üzere bir araştırma yapılmıştır. Bu inceleme esnasında özellikle dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi ve karizma boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışına bireysel ve grup düzeyinde çok odaklı olarak yaklaşılmıştır. Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik sürecinde çalışanların bireysel ve grup düzeyinde adalet algılarının potansiyel aracılık rolüne odaklanılmıştır. Özellikle araştırmacılar bireysel düzeyde liderin bireysel ilgisinin ÖVD üzerinde etkisi olacağını, grup düzeyinde ise liderin karizmasının ÖVD üzerinde etkisi olacağını varsaymışlardır. Bu araştırma için aralarında 40'ı yönetici konumunda olmak üzere Kore'de faaliyet gösteren uluslararası bir bankaya mensup 159 çalışanın bilgisine başvurulmuştur. Araştırma sonucunda birey ve grup düzeyinde adalet algılarının dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide hem bireysel hem de grup düzeyinde önemli rol oynadığı kanısına varılmıştır (Cho ve Dansereau, 2010).

Humphrey tarafından 2012 yılında dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme kavramlarını inceleyen bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Adı geçen üçüncü değişkenin diğerleri arasındaki ilişkide rolü üzerine durulmaya çalışılmış, aracı olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu amaçla Bass ve Avalio'nun çok faktörlü liderlik anketi 'Form 5x-Short', Podsakoff ve arkadaşlarının ÖVD ölçeği ile Meal ve Ashfort'un örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılarak 128 iş görenin bilgileri kullanılmıştır. Araştırma neticesinde dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki bulunurken bu iki değişken arasındaki ilişkide bu çalışma için örgütsel özleşmenin aracı rolüne sahip olmadığı sonucuna varılmıştır (Humphrey, 2012).

Saif ve diğerkleri tarafından 2016 yılında Pakistan'da yapılan bir çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla İslamabad bölgesindeki üretim sektöründen veriler toplanmıştır. Araştırmacılar dönüşümcü liderlik ve ÖVD'nı ölçmek için uyarlanmış anketleri kullanmışlardır. ÖVD yapısı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş, bağımlı ve bağımsız değişkenler ölçülürken tekli ve çoklu regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Sonuçlara göre yüksek performans çalışanların sergiledikleri vatandaşlık davranışının en belirgin tahmin edicisi çıkmış, grubun amaçları doğrultusunda hareket etme davranışı ile olumlu ilişkisi tespit edilmiştir. Bununla birlikte bireyselleştirilmiş ilgi ile entelektüel teşvik arasında belirgin fakat negatif ilişki gözlemlenmiştir. Bu çalışmadaki bulgular ışığında çalışanların her çalışma ortamında öncelikle hayatlarını idame ettirecek kadar performans sergiledikleri fakat eğer lider tarafından çalışanlara güven ortamı sağlanır ve bireysel ihtiyaçları temin edilirse daha sonra çıktı olarak yüksek motive olmuş iş gücü ile karşılaşılacağı anlaşılmıştır (Saif, Khattak ve Khan, 2016).

Khalili tarafından İran'da yapılan bir çalışmada dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal zekâ kavramları arasındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda İran'da faaliyet gösteren 50 organizasyona mensup 2,021 çalışandan veriler toplanmıştır. Çalışma neticesinde dönüşümcü liderlik ile çalışanların duygusal zekâsının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli ve pozitif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca duygusal zekânın, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracılık rolüne sahip olduğu bulunmuştur (Khalili, 2017).

Jun tarafından 2017 yılında Güney Kore'de dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının güncel durumları ile sosyal sermayenin aracı rolünü belirlemek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini için Güney Kore'de bulunan iki üniversite hastanesinde çalışan 219

hemşirenin bilgilerine başvurulmuştur. İnceleme sonucunda bahse konu üç değişken arasında pozitif korelasyon tespit edilmiş, dönüşümcü liderliğin daha iyi örgütsel vatandaşlık davranışı için destekleyici etkisi gözlenmiştir. Dönüşümcü liderliğin sosyal sermayeyle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimini yönlendirebildiği görülmüş olup sosyal sermayenin dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide önemli bir arabulucu olduğu ortaya konmuştur (Soo Young, 2017).

### **1.5.2. Dönüşümcü Liderlik ve Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkiler**

Literatür incelendiğinde dönüşümcü liderlik davranışı ile kişi-örgüt uyumu kavramları arasındaki ilişkinin bu tezin konusu olan diğer değişkenler arasındaki ilişkilere nispeten daha az inceleme konusu yapıldığı öne sürülebilir.

Hoffman ve diğerleri (2011) tarafından dönüşümcü liderliğin grup verimi üzerine etkisi, takipçilerin algıladıkları kişi-örgüt uyumu ve değer eşleşmesi izlenerek incelenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırmacılar 140'ı yönetici olmak üzere toplam 560 çalışana ulaşmış ve anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre grup düzeyinde dönüşümcü liderliğin etkisi yine dönüşümcü liderliğin algılanan kişi-örgüt uyumu ve değer uyumu üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Bu çalışmaya göre dönüşümcü liderliğin grup verimi üzerindeki etkisi takipçilerin organizasyonun değerleri ile algıladıkları uyumlarına bağlıdır (Hoffman vd., 2011).

Son tarafından 2014 yılında yapılan bir çalışmaya istinaden dönüşümcü liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü sosyal değişim teorisi çerçevesinde incelenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda Vietnam'da faaliyet gösteren 12 gönüllü organizasyondan 62'si lider 186'sı ara yönetici kadroda çalışan toplam 248 kişiden veriler toplanılarak değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Sonuç olarak yapılan bu çalışma neticesinde



dönüşümcü liderliğin görev performansına olumlu etki ettiği, kişi-örgüt uyumunun bu ilişkide aracılık rolü üstlendiği bulunmuştur (Buicong, 2014).

Son zamanlarda yapılan bazı araştırmalar incelendiğinde kişi-örgüt uyumunun bir değişken olarak çalışmalara sokulduğu fakat bu tez çalışmasının diğer değişkenlerine göre daha az kullanıldığı ifade edilebilir (Koyuncu, 2015). Dolayısıyla bu çalışmanın yukarıda ifade edilen husus kapsamında literatüre katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir.

### **1.5.3. Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler**

Algılanan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek için Akbaş (2011) tarafından görgül bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında Kayseri İlinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren 409 çalışana ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışının bütün boyutları üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Akbaş, 2011).

Özçelik ve Fındıklı (2014) tarafından yılında yapılan bir araştırmada içsel markalaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini ve bu ilişkide kişi-örgüt uyumunun rolü incelenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda bir organizasyonda çalışan 349 iş görene ulaşılarak anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Çalışma sonucunda içsel markalaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında belirgin bir ilişkinin var olduğu ancak bu ilişkide kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü üstlenmediği ifade edilmiştir (Özçelik ve Fındıklı, 2014).

Ruiz ve diğerlerince (2014) etik kültür, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları İspanya finans endüstrinde çalışan 525 çalışan örneklem yapılarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada etik kültür çok boyutlu

olarak ölçülerek diğer değişkenlerle olan ilişkisi ifade edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın başında öne sürüldüğü gibi etik kültürün etik niyet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiş olmakla birlikte özellikle kişi-örgüt uyumunun etik iklimle etik niyet arasındaki ilişkide düzenleyici ve etik kültürle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide ise aracılık rolü üstlendiği görülmüştür.

Yu-Chen (2013), kişi-örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin derecesi zamana bağlı olarak araştırmıştır. Bu doğrultuda iki değişken arasındaki direk ilişkiden ziyade zamanın düzenleyici rolü üzerine durulmuştur. Araştırmacı olumlu kişi-örgüt uyumu örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin çalışanın gelecekle ilgili yüksek uyumu bulunması halinde kuvvetleneceğini öne sürmüştür ve bu amaçla 262 banka çalışanından örneklem oluşturarak hipotezini doğrulamaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışını tahmin ettiği ve zaman değerlendirmesinin bu iki kavram arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca eğer çalışan gelecekte ziyade içinde bulunduğu zaman dilimine daha çok önem veriyorsa kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışını tahmin etme gücünün daha az olduğu fark edilmiştir (Yu-Chen, 2013).

Farzaneh ve arkadaşları (2014) tarafından sosyal değişim ve güçlendirme teorilerinden faydalanılarak algılanılan kişi-çevre uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi bulunmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu çalışmada bahsi geçen iki değişken arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve psikolojik güçlendirme kavramlarının rolleri de tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında İran'da faaliyet gösteren bir enerji şirketinde çalışan 500 kişiye anket dağıtılmış bunlardan 412'sinin verileri kullanılabilmiştir. Yapılan bir dizi analiz neticesinde örgütsel bağlılığın kişi-iş, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düzenleyici role sahip olduğu, bunun yanında kişi-çevre uyumunun da örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düzenleyici olarak rol aldığı tespit edilmiştir.

Tugal ve Kılıç tarafından 2015 yılında kişi-örgüt uyumunun Türk Akademisyenlerin işle ilgili tutum ve davranışlarıyla olan ilişkisi konulu bir çalışma yapılmıştır. Bu amaçla Türkiye’de faaliyet gösteren bir devlet üniversitesinde görevli rastgele seçilen 276 akademisyenden anket yöntemiyle veri toplanmış ve toplanan veriler güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırmacılar tarafından sonuçların daha önceki çalışmalara benzer şekilde çıktığı değerlendirilmiş olup kişi-örgüt uyumunun bireylerin bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla pozitif ilişkiye sahip olduğu dile getirilmiştir. Ayrıca akademisyenlerin değerleriyle üniversitenin değerleri ne kadar birbirine örtüşürse, yani kişi-örgüt uyumu ne kadar yüksek olursa bu uyum akademisyenlerin yüksek iş tatminini ve performansını sağlamaktadır biçiminde ifade edilmiştir (Tugal ve Kılıç, 2015).

Değişkenler arasındaki ilişkilerin ifade edilmeye çalışıldığı bu bölümde de görüldüğü üzere literatürde dönüşümcü liderlik ile kişi örgüt uyumu arasındaki ilişkinin nispeten daha az ve dolaylı olarak incelendiği ifade edilebilir.

Yukarıda aktarılan bilgiler doğrultusunda literatür incelendiğinde dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, kişi-örgüt uyumu değişkenlerinin bir arada çalışıldığı herhangi bir araştırma gözlenmemiştir. Aynı zamanda dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü ortaya çıkarmaya çalışan bir araştırmaya da rastlanmamıştır.

## 2. BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI ve ÖNEMİ

##### 2.1.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun rolünü tespit edebilmektir. Bu doğrultuda liderlik tarzları arasında öne çıktığı değerlendirilen dönüşümcü liderlik uygulaması ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ve uygulanan dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki muhtemel etkisinin yanında, kişi-örgüt uyumunun diğer iki değişken arasındaki ilişkiye etkisinin tespit edilmesi hedeflenmiştir.

##### 2.1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın başlıca amacı dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi, bu ilişkide kişi-örgüt uyumunun etkisinin bulunup bulunmadığını ve araştırma konusu değişkenler arasındaki etkileşimin muhtemel neticelerini ortaya koyabilmektir.

Ayrıca çalışmanın yapıldığı organizasyonda çalışan bireylerin yöneticileri hakkında ne kadar dönüşümcü liderlik davranışı sergiledikleri yönündeki değerlendirmeleri ile kendilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri ve mensubu buldukları organizasyonla ne kadar uyumlu olduklarına dair algılarını tespit etmek de ikincil amaçtır demek mümkündür.

### 2.1.3. Araştırmanın Önemi

Çağımız iş çevresinin sürekli değişim halinde olduğunu ve bu ortam içerisinde organizasyonların giderek artan bir oranda küresel pazarlarda rekabete dayalı faaliyet gösterdiklerini ifade etmek mümkündür. Bu modern iş çevresinde faaliyet gösteren organizasyonlar küreselleşen pazarların taleplerini liderlerinin üstlendikleri önemli görevlerle karşılamaya çalışarak yerlerini almaktadırlar. Küresel düzeye taşınan iş çevresi organizasyonlar arasındaki rekabet düzeyini arttırmış ve buna bağlı olarak da kaliteli iş yapan işletmelerin diğerlerine göre daha öne çıkmalarını sağlamıştır. Ortaya çıkan bu durumun beraberinde liderlerin üzerine düşen sorumluluğu da arttırdığı öne sürülebilir. Organizasyon içerisinde yüksek verimi sağlama hususunda ve dünya çapında etkililiğin sağlanabilmesinde liderlerin kritik rol oynadıkları ifade edilebilir. Günümüzün küresel ortamının sebep olduğu rekabetin doğası, organizasyonlar üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Bu ve benzeri sebeplerle, mevcut durum organizasyonlara oluşan baskıyı hafifletebilecek ve vizyon aşılatabilecek yetenekte etkili liderleri çalıştırma ihtiyacı doğurmuştur (Sayyadi, Claudine ve Carmen, 2015).

Bunun yanında günümüzde iş çevresi, işletmelerin güçlü ekonomik bağlarla küresel bir ağ içinde faaliyet gösterdikleri yoğun kültürlerarası etkileşim alanı olarak tanımlanabilmektedir. Yani, iş hayatı ile ilgili faaliyetlerin büyük bir kısmı uluslararası sahnede icra edilmekte olup, yurtiçi iş çevresi bile çok kültürlü bir hâle bürünmüştür. Dolayısıyla bu çok uluslu ve çok kültürlü durum problemleri de beraberinde getirmektedir. İşte, organizasyonlar bu durumun üstesinden liderlik sayesinde gelebilmektedirler (Hrehová, Bednár ve Klimková, 2017).

Yukarıda da ifade edildiği gibi rekabetin hayli yüksek olduğu günümüz iş dünyasında organizasyonların sağlıklı bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri, iş hayatlarına sorunsuz bir biçimde devam edebilmeleri ve aynı zamanda başarılı olabilmeleri için mutlaka liderliğe ihtiyaçları vardır. Fakat sadece liderlik tek

başına yeterli olamayabilir. Bununla birlikte, organizasyonların canlı birer varlık oldukları düşünüldüğünde onları oluşturan bireylerin de organizasyonla ilgili her süreçte yer aldıklarını ifade etmek mümkündür (Öneren, 2008). İşte burada devreye çalışanların sergiledikleri tutum ve davranışlar girmektedir ki örgütsel vatandaşlık davranışı da bu kapsamda akla gelebilecek davranışlarından birisidir.

Organ'a (1988) göre örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin organizasyonun resmi ödül sisteminde direk ve açıkça ifade edilmeyen organizasyonun işleyişine ve etkililiğine katkıda bulunan sıra dışı davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı üretkenlik açısından hayati öneme sahiptir çünkü başarıyı elde etmek için gerekli yardımcı davranışların çeşitliliğini önceden belirlenmiş iş tanımlarıyla tahmin edebilmek oldukça zordur (Kumar, 2014). Bu kapsamda çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının liderliği destekleyen, organizasyonun başarısı için önemli bir kuvvet çarpanı olduğu öne sürülebilir.

Bu çalışmanın diğer bir değişkeni olan kişi-örgüt uyumu ise Chatman (1991) tarafından birey ile örgüt arasındaki değerler uyumu olarak tanımlanmıştır. Ayrıca kişi-örgüt uyumu üzerine yapılan araştırmalar, birey ile organizasyon arasında sağlanan iyi uyumunun hem birey hem de organizasyon açısından olumlu sonuçlar doğurduğunu aktarmaktadır (Kristin, 2003).

Yukarıda aktarılan bilgiler doğrultusunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun rolünün küresel pazarda faaliyet gösteren bir işletmede araştırılmasının literatüre katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir. Araştırmaya konu olan bu üç değişkenden özellikle dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının daha önce birçok araştırmaya konu oldukları söylenebilir. Bunun yanında kişi-örgüt uyumu kavramının ise daha çok son 10 yılda araştırmalara konu edildiği ileri sürülebilir.

Kişi-örgüt uyumu kavramının araştırmaya konu olan diğer değişkenlere nazaran daha az incelendiği görülmektedir (Koyuncu, 2015).

Bu çalışmanın literatüre sağlayacağı diğer bir katkının ise bu üç değişkenin birlikte incelendikleri herhangi bir araştırmaya henüz rastlanmamış olunmasıdır. Liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri (Arslantaş, 2007) ile kişi-örgüt uyumun örgütsel vatandaşlık davranışına üzerine etkilerini (Polatçı ve Diloğlu, 2013) konu edinen çalışmalara rastlamak mümkün olmakla birlikte tekrar ifade etmek gerekirse bu üç değişkenin daha önce aynı çalışma kapsamı içinde değerlendirilmedikleri görülmektedir.

Sonuç olarak, kâr amacı güden küresel çapta faaliyet gösteren bir organizasyonda çalışan bireylerin örneklem kabul edilerek yukarıda ifade edilen üç değişken arasındaki ilişkinin ortaya konulmaya çalışılması bu alanda bundan sonra yapılacak çalışmalara da yararlı olacağı umulmaktadır.

## **2.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ ve VARSAYIMLARI**

Araştırma, araştırmaya konu olan dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişi-örgüt uyumu değişkenlerinin ölçülebileceği değerlendirilen üretim sahasında faaliyet gösteren, 148 çalışanıyla malzeme test cihazları üreterek küresel pazarda rekabet eden bir işletmenin üretim ve merkez ofisinin Ankara'da bir arada bulunduğu yerleşkesinde firma çalışanlarına uygulanmıştır.

Araştırmanın yapıldığı işletme, bu faaliyet sahasında yaklaşık 15 yıldır faaliyet gösteren bir firmadır. Araştırma evreninin büyük çoğunluğunu mavi yakalı işçiler oluşturmaktadır. Çalışanlar arasında idari personel, çizim-tasarım ile uğraşan üretim ve ar-ge birimi çalışanları, üretim planlama, üretim (talaşlı imalat, kaynak, boya, montaj), satın alma, satış, depo ve sevkiyat, vb. bölümlerin çalışanları bulunmaktadır. Beyaz yakalı çalışanların firma bünyesindeki oranı %35

civarındadır. Firmada görevli yöneticiler araştırma verilerinin toplanabilmesi için destekleyici bir yaklaşım göstermişlerdir.

Araştırmanın evreninde toplam 148 kişi çalışmaktadır ve evrenin tamamına ulaşılması amaçlanarak araştırma kapsamında, firma çalışanlarına 148 anket gönderilmiştir. Anketler bu organizasyonda çalışan bir yönetici tarafından basit rastgele örneklem seçim yöntemiyle yüz yüze dağıtılmış ve takip edilmiştir. Anketlerden 111 tanesi geri dönmüş ve anket geri dönüş oranı %75'dir. Aşağıda yer alan tablolarda araştırmaya katılan katılımcıların dağılımları verilmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Dağılımları

<b>CİNSİYET</b>	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Kadın</b>	15	13.5
<b>Erkek</b>	96	86.5
<b>MEDENİ DURUM</b>		
<b>Evli</b>	79	71.2
<b>Evli değil</b>	32	28.8
<b>STATÜ</b>		
<b>Çalışan</b>	69	62.2
<b>Alt kademe yönetici</b>	14	12.6
<b>Orta kademe yönetici</b>	28	25.2
<b>ÇALIŞMA SÜRESİ</b>		
<b>0-3 yıl</b>	58	52.3
<b>4-7 yıl</b>	35	31.5
<b>8-11 yıl</b>	12	10.8
<b>12-16 yıl</b>	6	5.4



## EĞİTİM DURUMU

<b>Ortaöğretim</b>	17	15.3
<b>Lise</b>	40	36
<b>Yüksek okul</b>	10	9
<b>Üniversite</b>	35	31.5
<b>Yüksek lisans</b>	9	8.1
<b>TOPLAM</b>	111	100

---

Anket verileri doğrultusunda katılımcıların cinsiyet, yaş, statü, öğrenim durumu, medeni durum ve çalışma sürelerini ortaya koyan istatistikler özet olarak aktarılmıştır. Tablo 1'deki veriler ışığında araştırmaya katılanların % 86,5'i erkek (N=96), % 13,5'i kadındır (N=15). Katılımcıların %71,2'si (N=79) evli, %28,8'i (N=32) evli değildir. Katılımcıların statüleri incelendiğinde %62,2'si (N=69) çalışan, %37,8'i (N=42) yönetici konumdadır.

Ayrıca katılımcıların toplam çalışma süreleri incelendiğinde en uzun süre çalışanların % 5,4'ü (N=6) oluşturduğu, %52,3'lük (N=58) kesimin ise organizasyonda henüz ilk üç yılında olduğu görülmektedir. Öte yandan katılımcıların öğrenim durumlarına bakıldığında ise büyük bir çoğunluğunun %86'7 ile (N=93) lise ve üzeri mezuniyet derecesine sahip oldukları görülmektedir.

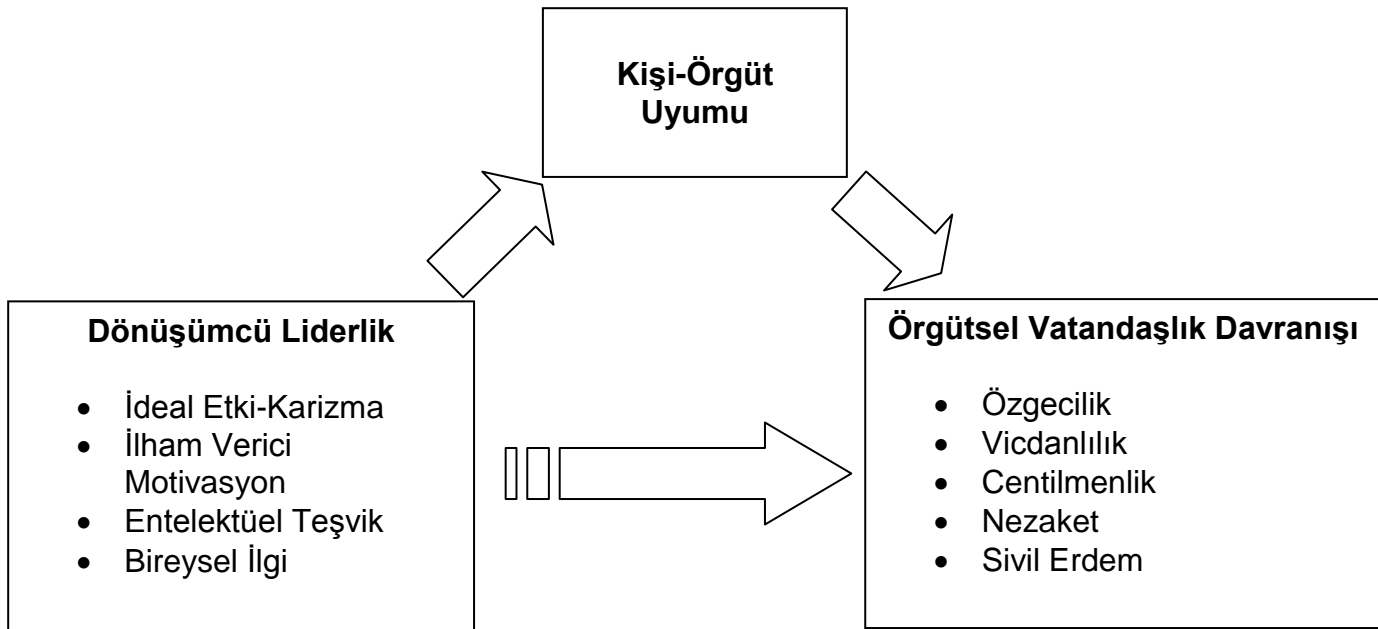
Bu çalışmada dönüşümcü liderlik değişkeni için Bass ve Avilo (1995) tarafından geliştirilen, Karip (1998) tarafından Türkçe'ye çevrilen ve daha önce birçok araştırmacıyla birlikte Temel (2016) tarafından da kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ); kişi-örgüt uyumu değişkeni için Netemeyer (1997) ve arkadaşları tarafından geliştirilen, daha önce Elçi (2005) ve Akbaş (2010) tarafından kullanılan dört maddelik Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği; örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni için ise yine daha önce

Akbaş (2010) tarafından kullanılan yirmi maddelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen değerler ölçeklerin ölçtüğü nitelikler ve ölçeklerden alınan puanlarla sınırlıdır.

Araştırma kapsamında çalışmaya katılan bireylerin anketleri gerçekçi, samimi, kendi düşüncelerini ifade eden, doğru ve anlamlı bir biçimde yanıtlayacakları farz edilmiştir.

### 2.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmaya konu olan dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, kişi-örgüt uyumu değişkenleri ve aralarındaki ilişkiler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Şekil 1’de görsel olarak ifade edilmeye çalışıldığı gibi dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü araştırılacaktır.



**Şekil 1.** Araştırma Modeli

## 2.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

**H1:** Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

**H2:** Dönüşümcü liderliğin kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

**H3:** Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

**H4:** Kişi-örgüt uyumu dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eder şöyle ki dönüşümcü liderliğin kişi-örgüt uyumu üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

## 2.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ve ÖLÇME ARAÇLARI

Araştırmada veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Kullanılan anket gönüllü katılım formuna ilave olarak dört bölümden oluşmaktadır ve bünyesinde üç ölçek barındırmaktadır. Anketin gönüllü katılım formu kısmı, anketin yapılış maksadı ve uygulama esasları ile ilgilidir. Anket demografik özelliklerle ilgili sorularla başlayıp müteakiben sırasıyla dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişi-örgüt uyumu ölçeklerine ait sorulardan oluşmaktadır.

### 2.5.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Dönüşümcü liderlik değişkenini ölçmek maksadıyla Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen daha önce birçok araştırmacı tarafından kullanılarak güvenilirliği test edilmiş Çok Faktörlü Liderlik Anketi-Kısa Form (MLQ-5x Short

Rater) kullanılmıştır. Bu ölçek daha önce Karip tarafından dört farklı akademisyenin yardımları alınarak Türkçe'ye çevrilmiş ve anlam birliği sağlanmıştır (Karip, 1998).

Anket, iş görenlerin birlikte çalıştıkları lider konumundaki personelin dönüşümcü davranışlarını değerlendirmeleri maksadıyla oluşturulmuş ve çalışanlara yöneticileriyle ilgili sorulan ifadelerden meydana gelmektedir. Katılımcıların cevaplamaları için "1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum" 5'li Likert Ölçeği yapısında yirmi ifadeden oluşmaktadır ve Dönüşümcü Liderlik davranışlarını ölçen dört ayrı boyutu içermektedir. "Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum." Vb. sorulardan oluşmaktadır. Ankette DL boyutları aşağıdaki sorularla ölçülmüştür:

- İdealleştirilmiş Etki-Karizma Boyutu: 1, 2, 3, 4, 5, 6 No.lı sorular;
- İlham Verici Motivasyon Boyutu: 7, 8, 9, 10, 11 No.lı sorular;
- Entelektüel Teşvik Boyutu: 12, 13, 14, 15, 16 No.lı sorular;
- Bireysel İlgi Boyutu: 17, 18, 19, 20 No.lı sorular.

Ölçek Temel tarafından 2016 yılında kullanılmış ve güvenilirlik katsayısı 0.95 olarak bulunmuştur (Temel, 2016). Bu araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik analizi neticesinde ise güvenilirlik katsayısı 0.97 bulunmuş olup bulunan değer  $0.80 < \alpha < 1.00$  aralığında olduğu için kullanılan ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu ifade edilebilir (Özdamar, 1999).

### **2.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Podsakoff ve MacKenzie tarafından geliştirilmiş ve bu araştırmacıların daha önce yapmış oldukları çalışmalarda da kullanılmıştır (MacKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1993; Podsakoff vd., 1996).

Ölçek özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik olmak üzere beş boyuttan ve bu beş boyutu ölçen yirmi sorudan oluşmakta “Her zaman dakik olmaya çalışırım.” gibi soruları içermektedir.

Ölçeğin Türkçe sürümü daha önce Elçi (2005) ve Akbaş (2010) tarafından doktora tezlerinde kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği Akbaş (2010) tarafından 0.89 olarak bulunmuş, bu araştırma için yapılan güvenilirlik analizine göre ise  $\alpha = 0.85$  bulunmuştur. Ankette ÖVD boyutları aşağıdaki sorularla ölçülmüştür:

- Özgecilik Boyutu: 1, 2, 3, 4 No.lı sorular;
- Nezaket Boyutu: 5, 6, 7, 8, No.lı sorular;
- Centilmenlik Boyutu: 9, 10, 11, 12 No.lı sorular;
- Vicdanlılık Boyutu: 13, 14, 15, 16 No.lı sorular;
- Sivil Erdem Boyutu: 17, 18, 19, 20 No.lı sorular.

Ölçek katılımcıların cevaplamaları için “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum” 5’li Likert Ölçeği yapısında yirmi ifadeden oluşmaktadır.

### **2.5.3. Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği**

Dört madde ve tek boyuttan oluşan Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek anketin son dört maddesinde ifade edilmiştir. Ölçek daha önce Elçi (2008) ve Akbaş (2010) tarafından kullanılmış olup Akbaş araştırmasında ölçeğe ait güvenilirliği 0.95 bulmuştur. Bu doğrultuda bu araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik analizi neticesinde  $\alpha = 0.90$  bulunmuştur.

Bu çalışma kapsamında kullanılan bütün ölçekler araştırmacılardan gerekli izinler alınarak kullanılmıştır.

## **2.6. VERİLERİN DÜZENLENMESİ ve KULLANILAN İSTATİKSEL TEKNİKLER**

Araştırmalarda verilerin analiz edilmeden önce veri setinin incelenmesi ve analize hazır hale getirilmesi gerekmektedir. Bu araştırmada verilerin analize hazır hale getirilmesinde aşağıda yer alan sıra dikkate alınmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

- Verilerin Doğruluğunun Tespit Edilmesi
- Eksik Verilerin Tespiti ve Tamamlanması
- Uç ve Sapan Değerlerin İncelenmesi
- Doğrusallığın Test Edilmesi
- Verilerin Normal Dağılım Kontrolü
- Çoklu Bağlantısallığın İncelenmesi

Verilerin doğruluğunun tespit edilmesi amacıyla betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır. Veri setinde yer alan her bir değişken için betimleyici bilgiler incelenmiş; minimum ve maksimum değerlerinin belirlenen aralıklarda olduğu, makul ortalama ve standart sapma değerlerine sahip oldukları görölmüştür.

Eksik verilerin tespiti ve tanımlanması için yapılan betimleyici analiz sonucunda, veri setinde herhangi bir eksik verinin olmadığı görölmüştür.

Alışılagelmiş değerlerin dışında değerlere ya da aşırı değerlere sahip olan (dağılımda uçlarda yer alan) denekler uç değerler olarak adlandırılır (Çokluk, şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Uç değerler kullanılacak analiz sonuçlarını etkileyebileceğinden incelenmesi gerekir (Mertler ve Reinhart, 2016). Uç

değerlerin incelenmesinde birçok yöntem bulunmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu çalışmada uç değerler incelenirken kutu çizimleri (box plot) ve normal dağılım çizimleri incelenmiş ve veri setinde uç veya sapan bir değer olmadığı görülmüştür.

Doğrusallık varsayımı iki değişken arasında düz çizgi halinde bir ilişki olduğunu varsayar. Doğrusallık testi pratikte önemlidir çünkü Pearson (  $r$  ) sadece değişkenler arasında doğrusal ilişkiler olduğunda doğru sonuçlar üretir. İki değişken arasındaki doğrusal ilişki ise saçılım grafiği incelenerek değerlendirilebilir (Tabachnick ve Fidell, 2013) Bu çalışmada da saçılım grafikleri incelenmiş ve değişkenler arası ilişkilerin doğrusal olduğu görülmüştür.

Çok değişkenli normallik varsayımı, her değişkenin ve değişkenlerin normal kombinasyonlarının normal dağılıma sahip olma durumudur. Normalliğin test edilmesinde birçok yöntem olmakla birlikte sıklıkla basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu çalışmada da değişkenlere ait basıklık ve çarpık değerleri incelenmiş, her iki değer de -1 ve +1 aralığında olduğu görülmüş, dolayısıyla veri setine ilişkin dağılımın normal dağılım özellikleri gösterdiği tespit edilmiştir (Büyüköztürk, 2011).

Veri seti analizlere hazır hale getirilirken son olarak çoklu bağlantısallığın olup olmadığı incelenmiştir. Çoklu bağlantısallık, birlikte doğrusallık ve tekliklik değişkenlerin korelasyon matrisinde birbiriyle aşırı derecede ilişkili olduğu zaman ( $r > .90$ ) ortaya çıkan problemdir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Yapılan incelemeler sonucunda, değişkenler arasında çoklu bağlantısallık probleminin olmadığı görülmüştür ( $r < .90$ ).

Verilerin analize uygun hale getirilmesinin ardından, Lisrell 8.8, SPSS 21.0 ve AMOS 21.0 programları kullanılarak analizler yapılmıştır.

## 2.6.1. Betimleyici Bulgular

### 2.6.1.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne İlişkin Betimleyici Bulgular

Katılımcıların DLÖ'den elde ettikleri puanlara ilişkin betimleyici bulgular Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 2.** Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne İlişkin Betimleyici Bulgular

		<b>İstatistik</b>	<b>Standart Hata</b>
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</b>	Ortalama	71.17	1.66998
	Ortalama İçin % Alt	67.86	
	95 Güven Aralığı Üst	74.48	
	Ortanca (Medyan)	75.00	
	Varyans	309.56	
	Standart Sapma	17.59	
	Minimum	20.00	
	Maksimum	100.00	
	Ranj	80.00	
	Çarpıklık	-.794	.229
	Basıklık	.381	.455

Tablo 2 incelendiğinde, katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden elde ettikleri puanların 20 ile 100 arasında değiştiği ve ortalamalarının 71.17, standart sapmalarının 17.59 olduğu görülmektedir. Normal dağılım için çarpıklık ve basıklık katsayıları incelendiğinde ise her iki değer de -1 ve +1 aralığında olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle dağılım normal dağılım özellikleri gösterdiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2011).

### 2.6.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'ne İlişkin Betimleyici Bulgular

Katılımcıların ÖVDÖ'den elde ettikleri puanlara ilişkin betimleyici bulgular Tablo 3'de sunulmuştur.



**Tablo 3.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'ne İlişkin Betimleyici Bulgular

		<b>İstatistik</b>	<b>Standart Hata</b>
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği</b>	Ortalama	76.88	1.11381
	Ortalama İçin % Alt	74.67	
	95 Güven Aralığı Üst	79.09	
	Ortanca (Medyan)	78.00	
	Varyans	137.70	
	Standart Sapma	11.73	
	Minimum	45.00	
	Maksimum	100.00	
	Ranj	55.00	
	Çarpıklık	-.487	.229
	Basıklık	.269	.455

Tablo 3 incelendiğinde, katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinden elde ettikleri puanların 45 ile 100 arasında değiştiği ve ortalamalarının 76.88, standart sapmalarının 11.73 olduğu görülmektedir. Normal dağılım için çarpıklık ve basıklık katsayıları incelendiğinde ise her iki değer de -1 ve +1 aralığında olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle dağılım normal dağılım özellikleri gösterdiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2011).

#### 2.6.1.3. Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği'ne İlişkin Betimleyici Bulgular

Katılımcıların Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeğinden elde ettikleri puanlara ilişkin betimleyici bulgular Tablo 4'de sunulmuştur.

**Tablo 4.** Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği'ne İlişkin Betimleyici Bulgular

		<b>İstatistik</b>	<b>Standart Hata</b>
<b>Kişi Örgüt Uyumu Ölçeği</b>	Ortalama	14.88	.36397
	Ortalama İçin % Alt	14.16	
	95 Güven Aralığı Üst	15.60	
	Ortanca (Medyan)	15.00	
	Varyans	14.70	
	Standart Sapma	3.83	
	Minimum	4.00	
	Maksimum	20.00	
	Ranj	16.00	
	Çarpıklık	-.787	.229
	Basıklık	.363	.455

Tablo 4 incelendiğinde, katılımcıların Kişi-Örgüt Uyum Ölçeğinden elde ettikleri puanların 4 ile 20 arasında değiştiği ve ortalamalarının 14.88, standart sapmalarının 3.83 olduğu görülmektedir. Normal dağılım için çarpıklık ve basıklık katsayıları incelendiğinde ise her iki değer de -1 ve +1 aralığında olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle dağılım normal dağılım özellikleri gösterdiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2011).

## 2.7. ÖLÇME ARAÇLARINA İLİŞKİN ÖN ANALİZLER

### 2.7.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) sürekli ya da süreksiz bir ya da daha fazla bağımsız değişken ile sürekli ya da süreksiz bir ya da daha fazla bağımlı değişken arasındaki ilişki dizilerini test eden istatistiksel topluluğudur. Bağımlı ya da bağımsız değişkenler ya faktör ya da gözlenen değişken olabilir. YEM aynı zamanda nedensel modelleme, nedensel analiz, eşzamanlı eşitlik modellemesi, kovaryans yapılarının analizi, yol analizi ya da doğrulayıcı faktör analizi (DFA) olarak da adlandırılır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Bu çalışmada yol (path) analizleri öncesinde, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının psikometrik bulgularının incelenmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Kline, 2005).

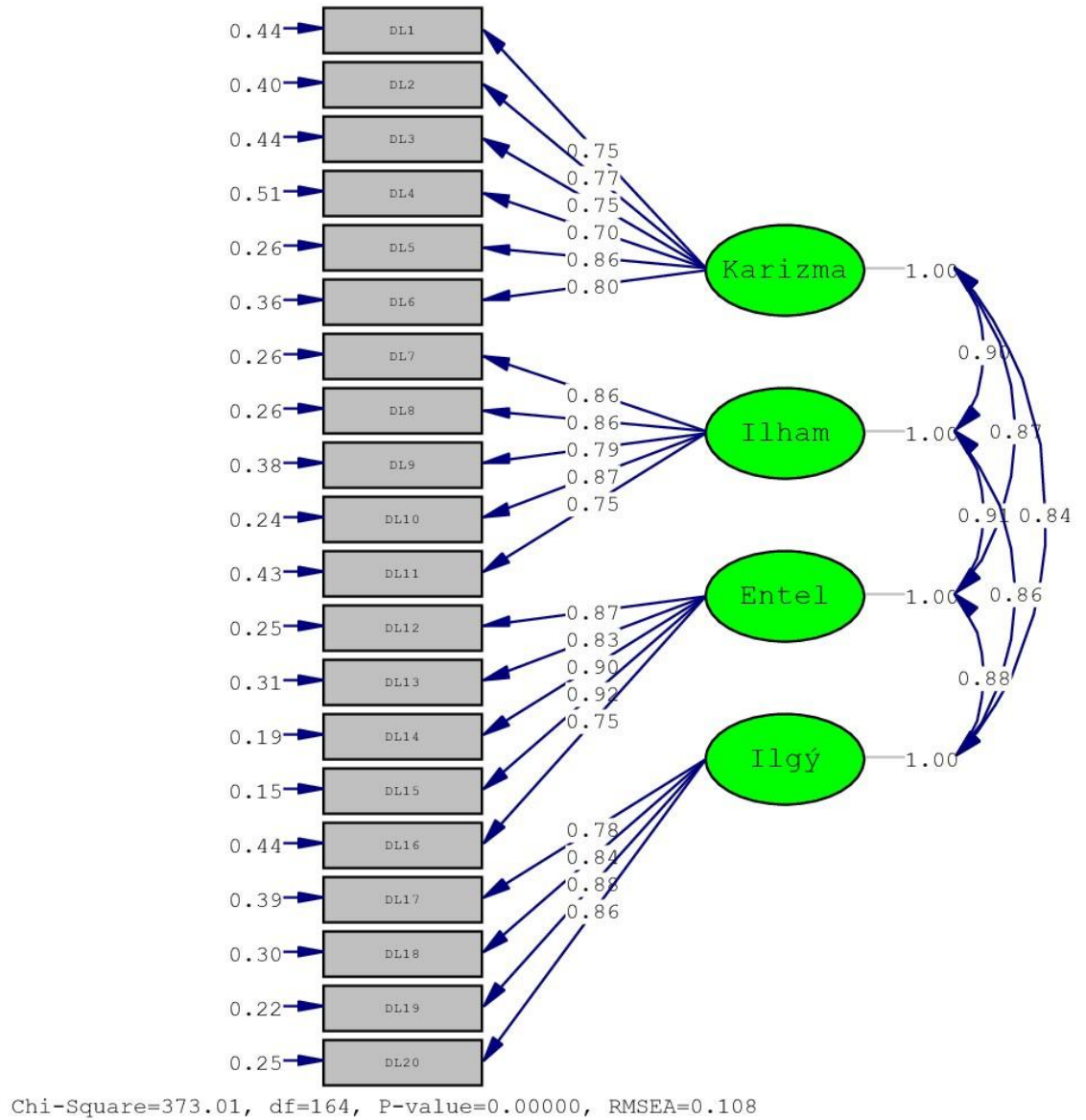
Uyum iyiliği indeks değerlerine ilişkin kritik değerler Tablo 9'da sunulmuştur.

**Tablo 5.** Uyum İyiliği İndeksleri Kriter Değerleri

<b>Uyum İyiliği İndeksi</b>	<b>Kabul Edilebilir</b>	<b>Mükemmel Uyum</b>
$\chi^2/sd$	$\leq 5$	$\leq 3$
RMSEA	$\leq .08$	$\leq .05$
GFI ve AGFI	$\geq .85$	$\geq .90$
CFI	$\geq .95$	$\geq .97$
NFI ve NNFI	$\geq .90$	$\geq .95$
RMR ve SRMR	$\leq .08$	$\leq .05$

### 2.7.1.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne İlişkin Bulgular

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin uyum iyiliği indekslerinin incelenmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonrasında elde edilen path diyagramı Şekil 2.'de sunulmuştur.



Şekil 2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Path Diyagramı

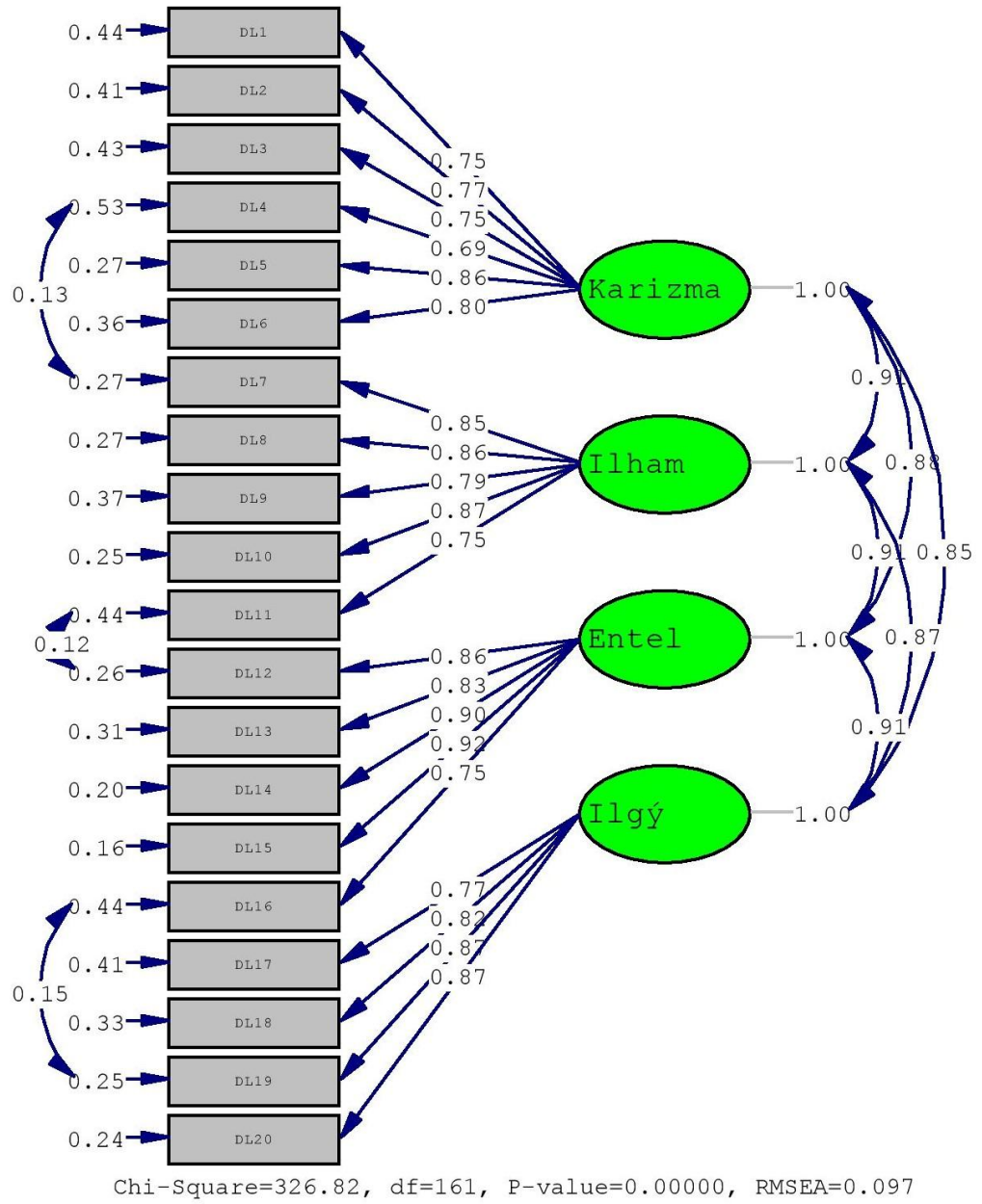
Şekil 2. incelendiğinde, kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < .001$ ). Maddeler tek tek incelendiğinde hata varyanslarının oldukça düşük olduğu, maddelerin faktör yük değerlerinin .70 ile .92 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Her madde için ayrı ayrı hesaplanan  $t$  değerlerinin ise anlamlı olduğu gözlenmiş, her bir maddenin belirlendiği gizil değişkenin anlamlı bir göstergesi olduğu bulunmuştur.

Madde istatistiklerinin ardından, modelin uyum iyiliği değerleri hesaplanmış ve bulgular Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne Ait Uyum İyiliği İndeksi Değerleri

$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	NFI	NNFI	RMR	SRMR
373.01	164	2.27	.108	.97	.95	0.97	.069	.055

Tablo 6 incelendiğinde bazı değerlerin mükemmel uyum ( $\chi^2/sd$ , CFI, NFI, NNFI), bazı değerlerin kabul edilebilir uyum (RMR, SRMR) gösterdiği, RMSEA değerinin ise uyum göstermediği görülmektedir. Modelin uyum indekslerinin iyileştirilmesi ve RMSEA değerinin uyumlu sonuçlar üretmesi amacıyla iyileştirme önerileri incelenmiştir. Buna göre, Madde 4 ve Madde 7; Madde 11 ve Madde 12; Madde 16 ve Madde 19 arasında hata kovaryansları modele eklenmiştir. Yapılan iyileştirmeler sonrası oluşturulan modele ilişkin path diyagramı Şekil 3'te, model iyiliği uyum indeksleri ise Tablo 7'de sunulmuştur.



**Şekil 3.** Yapılan İyileştirmeler Sonrası DLÖ Path Diyagramı

**Tablo 7.** Yapılan İyileştirmeler Sonrası DLÖ'ne Ait Uyum İndeksi Değerleri

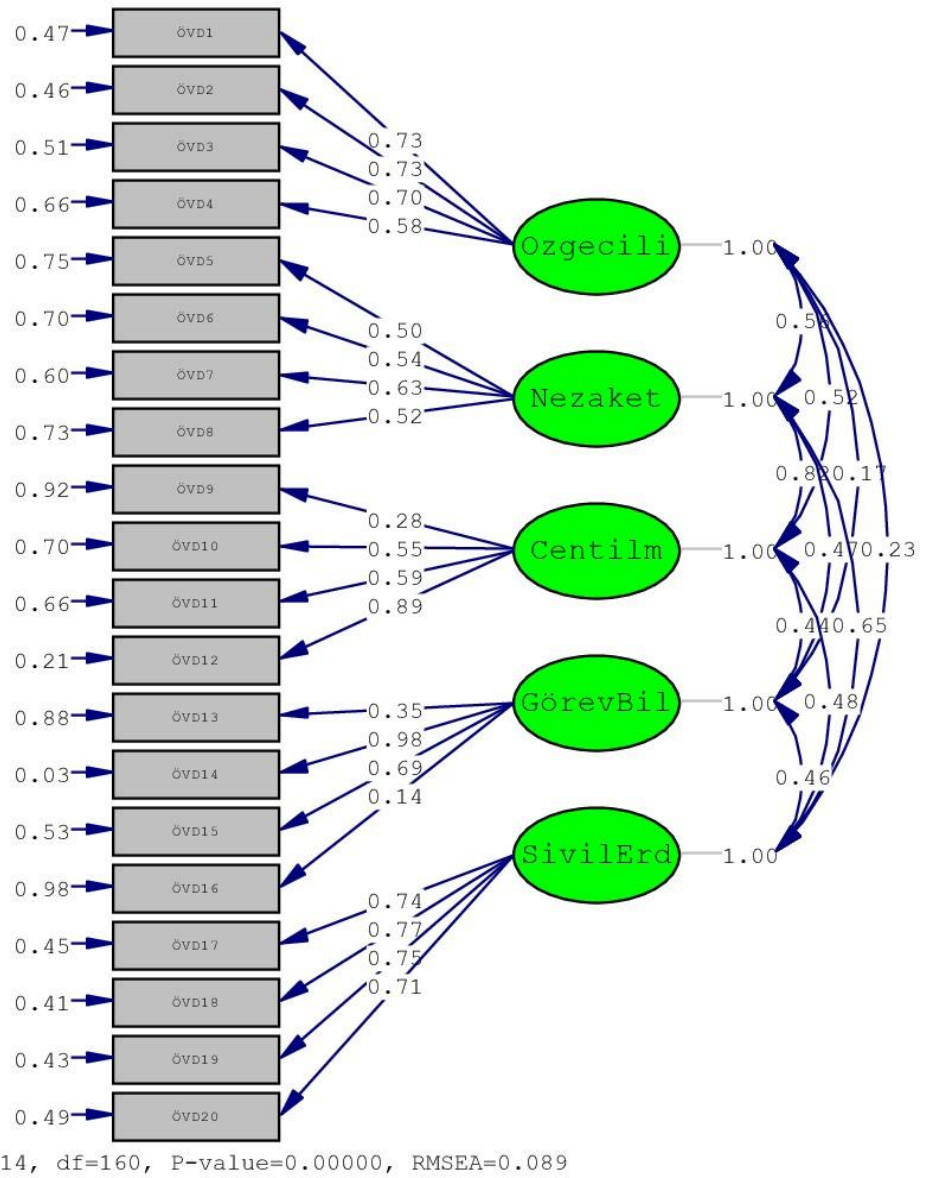
$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	NFI	NNFI	RMR	SRMR
326.82	161	2.02	.097	.98	.96	0.97	.066	.053

Yapılan iyileştirmeler sonrasında elde edilen path diyagramı ve uyum indeksi değerleri incelendiğinde, bazı değerlerin mükemmel uyum ( $\chi^2/sd$ , CFI, NFI, NNFI), bazı değerlerin kabul edilebilir uyum (RMR, SRMR) gösterdiği ve RMSEA değerinin de .097 olduğu görülmektedir. RMSEA uyum iyiliği indeksi için kriter değer .08 olduğu sıklıkla vurgulanmakla birlikte, RMSEA değerinin örneklem büyüklüğünden etkilenmesi sebebiyle küçük örneklerde " $\leq .10$ " değerinin kritik değer olarak kabul edilebileceği belirtilmektedir (Kelloway, 1998).

Şekil 3'te yer alan path diyagramı ve Tablo 7'de yer alan uyum iyiliği indeks değerleri birlikte değerlendirildiğinde, kurulan modelin örneklemde elde edilen veriyle uyumlu olduğu, bir başka deyişle Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin tatmin edici uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu söylenebilir.

#### 2.7.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'ne İlişkin Bulgular

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin uyum iyiliği indekslerinin incelenmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonrasında elde edilen path diyagramı Şekil 4.'de sunulmuştur.



**Şekil 4.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Path Diyagramı

Şekil 4 incelendiğinde, kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < .001$ ). Maddeler tek tek incelendiğinde hata varyanslarının düşük olduğu, maddelerin faktör yük değerlerinin .14 ile .89 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bazı maddelerin madde faktör yük değerlerinin düşük olduğu görülmektedir (ÖVD 9, ÖVD 13, ÖVD 16). Ancak maddelere ilişkin  $t$  değerleri incelendiğinde maddelerin ilişkilendirildikleri gizil değişkenin anlamlı bir yordayıcısı oldukları görüldüğünden modelde kalmalarına karar verilmiştir (Çelik ve Yılmaz, 2013). Kalan maddeler için ise ayrı ayrı hesaplanan  $t$  değerlerinin ise anlamlı olduğu

gözlenmiş, her bir maddenin belirlendiği gizil değişkenin anlamlı bir göstergesi olduğu bulunmuştur.

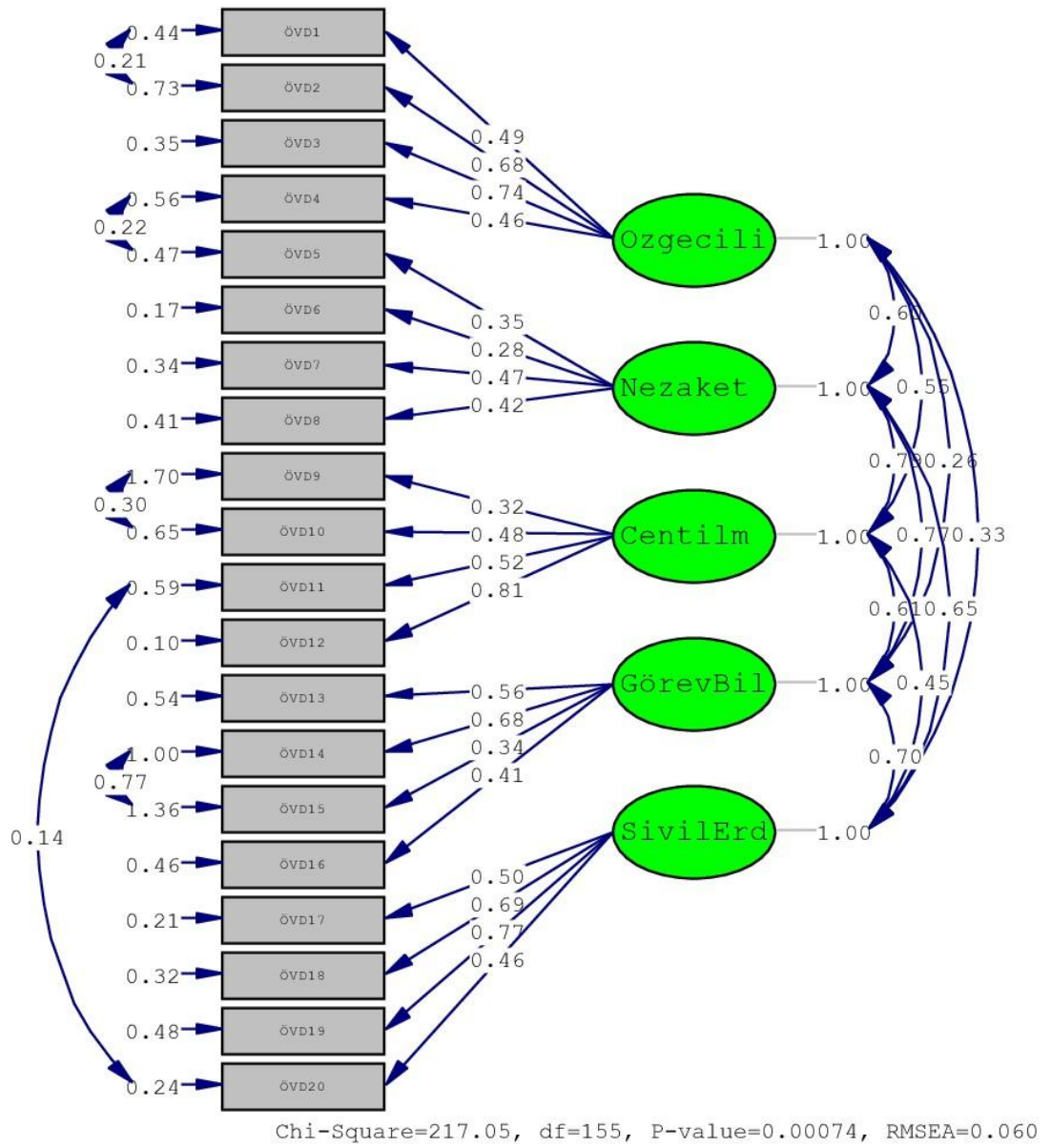
Madde istatistiklerinin ardından, modelin uyum iyiliği değerleri hesaplanmış ve bulgular Tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'ne Ait Uyum İndeksi Değerleri

$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	NFI	NNFI	RMR	SRMR
300.14	160	1.87	.089	.90	.81	0.88	.084	.011

Tablo 8 incelendiğinde  $\chi^2/sd$  dışındaki uyum iyiliği indekslerinin belirlenen kriter değerlerin altında olduğu görülmektedir. Modelin uyum indekslerinin iyileştirmesi amacıyla iyileştirme önerileri incelenmiştir. Buna göre, Madde 1 ve Madde 2; Madde 4 ve Madde 5; Madde 9 ve Madde 10; Madde 14 ve Madde 15; Madde 11 ve 20 arasında hata kovaryansları modele eklenmiştir. Yapılan iyileştirmeler sonrası oluşturulan modele ilişkin path diyagramı Şekil 5'te, model iyiliği uyum indeksleri ise Tablo 9'te sunulmuştur.





**Şekil 5.** Yapılan İyileştirmeler Sonrası ÖVDÖ Path Diyagramı

**Tablo 9.** Yapılan İyileştirmeler Sonrası ÖVDÖ'ne Ait Uyum İndeksi Değerleri

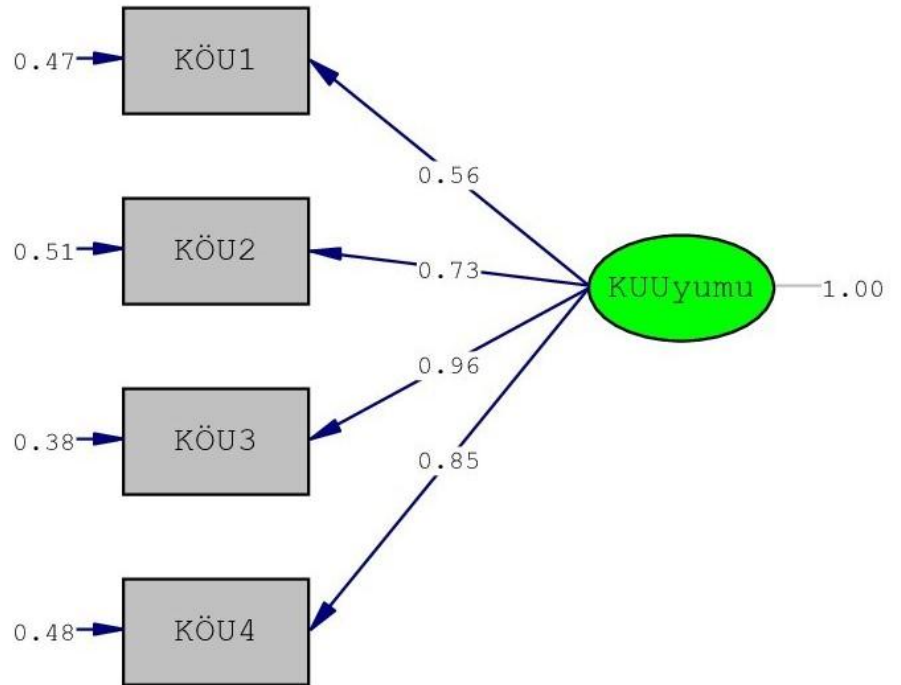
$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	NFI	NNFI	RMR	SRMR
217.14	155	1.40	.060	.95	.86	0.93	.074	.083

Yapılan iyileştirmeler sonrasında elde edilen path diyagramı ve uyum indeksi değerleri incelendiğinde, bazı değerlerin mükemmel uyum ( $\chi^2/sd$ ), bazı değerlerin kabul edilebilir uyum (CFI, NFI, NNFI, RMR) gösterdiği ve RMSEA değerinin de kriter değerinin altına düştüğü görülmektedir.

Şekil 5'te yer alan path diyagramı ve Tablo 9'da yer alan uyum iyiliği indeks değerleri birlikte değerlendirildiğinde, kurulan modelin örneklemden elde edilen veriyle uyumlu olduğu, bir başka deyişle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin tatmin edici uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu söylenebilir.

### 2.7.1.3. Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeğine İlişkin Bulgular

Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği'nin uyum iyiliği indekslerinin incelenmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonrasında elde edilen path diyagramı Şekil 6.'da sunulmuştur.



Chi-Square=10.55, df=2, P-value=0.00511, RMSEA=0.284

**Şekil 6.** Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği Path Diyagramı

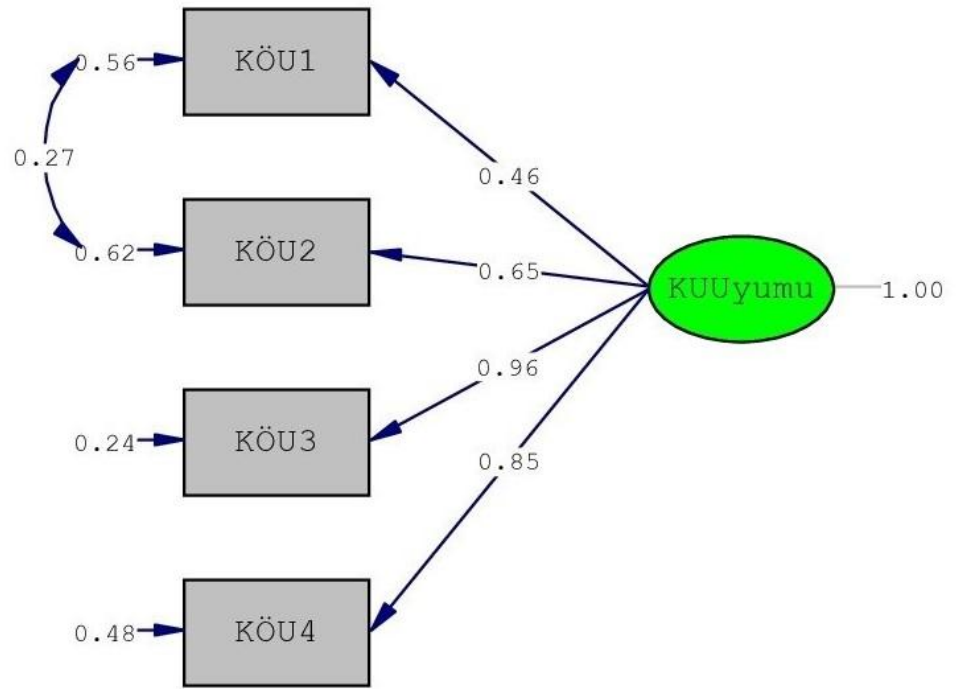
Şekil 6 incelendiğinde, kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < .01$ ). Maddeler tek tek incelendiğinde hata varyanslarının düşük olduğu, maddelerin faktör yük değerlerinin .56 ile .96 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Her madde için ayrı ayrı hesaplanan t değerlerinin ise anlamlı olduğu gözlenmiş, her bir maddenin belirlendiği gizil değişkenin anlamlı bir göstergesi olduğu bulunmuştur.

Madde istatistiklerinin ardından, modelin uyum iyiliği değerleri hesaplanmış ve bulgular Tablo 10'de sunulmuştur.

**Tablo 10.** Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği'ne Ait Uyum İndeksi Değerleri

$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	NFI	NNFI	RMR	SRMR
10.55	2	5.275	.284	.91	.89	.72	.067	.070

Tablo 10 incelendiğinde RMR ve SRMR dışındaki uyum iyiliği indekslerinin belirlenen kriter değerlerin altında olduğu görülmektedir. Modelin uyum indekslerinin iyileştirmesi amacıyla iyileştirme önerileri incelenmiştir. Buna göre, Madde 1 ve Madde 2 arasındaki hata kovaryansları modele eklenmiştir. Yapılan iyileştirmeler sonrası oluşturulan modele ilişkin path diyagramı Şekil 7'de, model iyiliği uyum indeksleri ise Tablo 11'te sunulmuştur.



Chi-Square=1.12, df=1, P-value=0.00111, RMSEA=0.047

**Şekil 7.** Yapılan İyileştirmeler Sonrası KÖÜÖ Path Diyagramı

**Tablo 11.** Yapılan İyileştirmeler Sonrası KÖÜÖ'ne Ait Uyum İndeksi Değerleri

$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	NFI	NNFI	RMR	SRMR
1.12	1	1.12	.047	1.0	.99	.99	.017	.017

Yapılan iyileştirmeler sonrasında elde edilen path diyagramı ve uyum indeksi değerleri incelendiğinde, araştırma kapsamında incelenen tüm uyum indeksi değerlerinin mükemmel uyum gösterdiği görülmüştür. Gözlenen değişken sayısına bir başka deyişle madde sayısına göre örneklemin büyük olmasının, modelin mükemmel uyum göstermesinde etkili olduğu düşünülmüştür (Fan, Thompson, & Wang, 1999).

Şekil 7'de yer alan path diyagramı ve Tablo 11'te yer alan uyum iyiliği indeks değerleri birlikte değerlendirildiğinde, kurulan modelin örneklemden elde edilen

veriyle uyumlu olduğu, bir başka deyişle Kiş-i-Örgüt Uyumu Ölçeği'nin tatmin edici uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu söylenebilir.

### 2.7.2. Ölçeklerin Güvenirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliklerinin belirlenmesi amacıyla Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenirliklerine ilişkin bilgiler Tablo 12'de sunulmuştur.

**Tablo 12.** Ölçeklerin Güvenirlik Analizlerine İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları

<b>Ölçek</b>	<b>Cronbach Alfa Katsayısı</b>
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	.97
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	.85
Kiş-i-Örgüt Uyumu Ölçeği	.90

Tablo 12 incelendiğinde Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının .97, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının .85, Kiş-i-Örgüt Uyumu Ölçeği'nin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının .90 olduğu görölmektedir. Hesaplanan iç tutarlılık katsayılarının tüm ölçekler için kriter değer olan .70'den yüksek olduğu ve güvenilir sonuçlar ürettiği söylenebilir (DeVellis, 2016).

### 2.7.3. Değişkenler Arası İlişkilerin Belirlenmesi

Araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin belirlenmesi amacıyla Pearson Momentler Çarpım Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısı iki değişken arasında doğrusal bir ilişkinin olup olmadığını, eğer bir ilişki var ise bu ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü belirlemede kullanılmaktadır (Nunnally, 1967). Tablo 13'de hesaplanan korelasyon katsayılarına ilişkin bilgiler sunulmuştur.

**Tablo 13.** Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

<b>Değişkenler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>1. Dönüşümcü Liderlik</b>	-		
<b>2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	.863**	-	
<b>3. Kişi Örgüt Uyumu</b>	.697**	.630**	-

N=111; \*\* p<.01

Tablo 13 incelendiğinde, tüm araştırma değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde ve anlamlı ( $r=.863$ ,  $p<.01$ ),

Dönüşümcü liderlik ve kişi örgüt uyumu arasında pozitif yönde ve anlamlı ( $r=.697$ ,  $p<.01$ ),

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişi örgüt uyumu arasında pozitif yönde ve anlamlı ( $r=.630$ ,  $p<.01$ ) ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesinin ardından, ilişkilerin büyüklüğü incelenmiştir. İlişkilerin büyüklüğünün değerlendirilmesinde Cohen (1988) tarafından önerilen aralıklar temel alınmıştır. Buna göre;

$r < .10$  ise ilişki çok zayıf,

$.10 < r < .30$  ise ilişki zayıf,

$.30 < r < .50$  ise ilişki orta,

$.50 < r$  ise ilişki yüksek olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma değişkenleri arasında ilişkiler göz önüne alındığında, dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişi örgüt uyumu arasındaki ilişkiler yüksek düzeydedir.

## 2.8. HİPOTEZ TESTLERİ

### 2.8.1. Yol (Path) Analizi

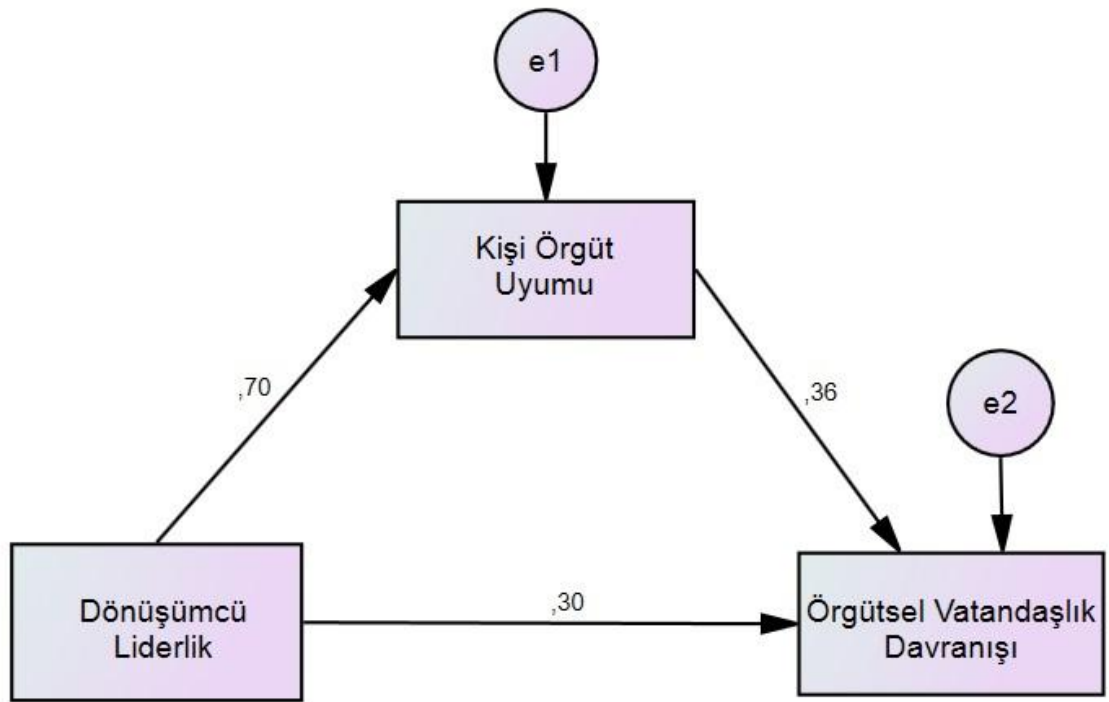
Yapılan doğrulayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeklerden elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda ölçeklerin geçerli ve güvenilir bir biçimde dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişi örgüt uyumunu ölçtüğü gözlenmiştir. Bu bölümde, yol analizi sonuçlarına yer verilmiş ve araştırma hipotezleri test edilmiştir.

Yol analizleri sadece gözlenen değişkenlerin olduğu durumlarda gözlenen değişkenler arasındaki açıklayıcı ilişkilerin modellenmesi için kullanılan bir yaklaşımdır (Raykov ve Marcoulides, 2012).

Yol analizinde model belirlenirken dışsal değişkenlerin içsel değişkenler üzerindeki etkilerinin yönü belirlenerek analizler yapılır. Yol katsayılarının bir başka deyişle standartlaştırılmış regresyon katsayıları ortaya konularak etkiler hesaplanır (Loehlin, 2004).

Çalışmanın örneklem büyüklüğü dikkate alındığında, örneklemin görece küçük olduğu (N=111) ve kullanılan ölçeklerin doğrulandığı dikkate alınarak, gözlenen değişkenler üzerinden, yol analizi yapılması kararlaştırılmıştır.

Araştırma kapsamında çizilen model Şekil 8'de, modele ilişkin bilgiler ise Tablo 14'de sunulmuştur.



**Şekil 8.** Modele İlişkin Yol Diyagramı

**Tablo 14.** Modelin Yol Analizi Sonuçları

Değişkenler Arası Çizilen Yollar			B	SH (B)	Standardize Edilmiş $\beta$	p
Dönüşümcü Liderlik	→	Kişi Örgüt Uyumunu	.15	.015	.70	***
Kişi Örgüt Uyumunu	→	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.88	.260	.36	***
Dönüşümcü Liderlik	→	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.16	.057	.30	.005

Tablo 14'de görülen bilgiler göz önüne alındığında;



**H1:** *Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.*

Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu bulunmuştur ( $\beta = .298$ ,  $p < .01$ ).

**H2:** *Dönüşümcü liderliğin kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.*

Dönüşümcü liderliğin kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu bulunmuştur ( $\beta = .70$ ,  $p < .001$ ).

**H3:** *Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.*

Kişi örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu bulunmuştur ( $\beta = .36$ ,  $p < .001$ ).

Model uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ise; CFI=1.00, GFI=1.00 ve RMSEA=.604 olduğu görülmüştür.

Modelde gözlenen doğrudan etkilerin yanı sıra, dönüşümcü liderliğin kişi örgüt uyumu üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde dolaylı bir etkisinin (indirect effect) olup olmadığı incelenmiştir. Standardize edilmiş dolaylı etkiler incelendiğinde dönüşümcü liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu yönde anlamlı bir dolaylı etkisinin olduğu bulunmuştur ( $\beta = .25$ ,  $p < .01$ ). Dolaylı etkinin tespit edilmesinin ardından aracılık etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla aracılık testi yapılmıştır.

## 2.8.2. Aracılığın Test Edilmesi

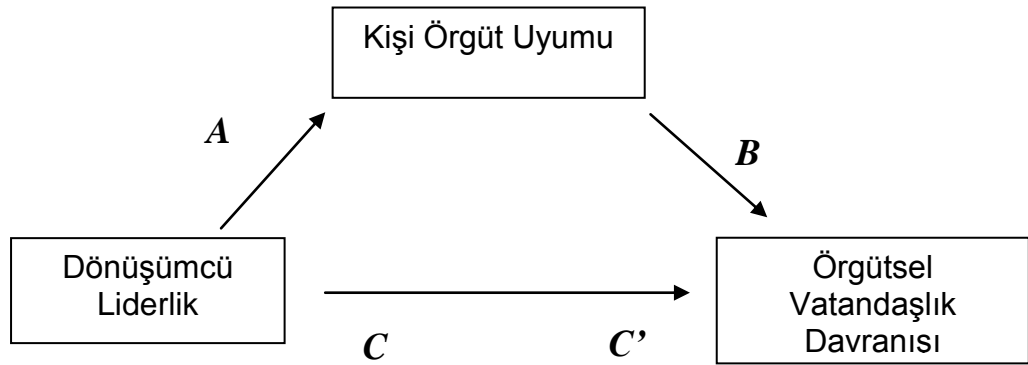
### 2.8.2.1. Sobel ve Aroian Testi

Araştırmacılar genellikle bir değişkenin başka bir değişkeni etkileyip etkilemediğini ve etkiliyorsa ne ölçüde etkilediğini belirlemek üzere çalışmalar yürütürler. Ancak iki değişkenin etkileşimlerinin belirlenmesi, araştırmacıların amaçlarının küçük bir kısmını oluşturmaktadır. Etkileşimi oluşturan süreçler ortaya çıkarıldığında daha derin bir anlayış ortaya konulabilecektir. Örneğin, yönetim becerileri ile ilgili yapılan bir eğitimin, çalışanların yöneticilere yönelik tutumlarını veya davranışsal alışkanlıklarını değiştirerek iş doyumlarını artırıp arttırmadığı araştırılabilir. Bu örnekte, tutum ve alışkanlıklar yapılan eğitim ile çalışanların iş doyumunu arasında potansiyel bir aracı konuma gelmektedir (Preacher ve Hayes, 2004). Örnekte de görüldüğü üzere, iki değişken arasındaki ilişkide başka değişkenlerin rolünün olup olmadığının belirlenmesi amacıyla aracılık testlerinden yararlanılır.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Kişi Örgüt Uyumu Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği'nden elde ettikleri puanlar arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Bu anlamlı ilişkiler ve araştırma hipotezi dikkate alınarak, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlığın yordanmasında kişi örgüt uyumunun aracı rolünün olup olmadığı test edilmiştir.

Aracılık testi yapılırken Baron ve Kenny (1986) 3 önkoşul olduğunu belirtmektedir.

Buna göre;

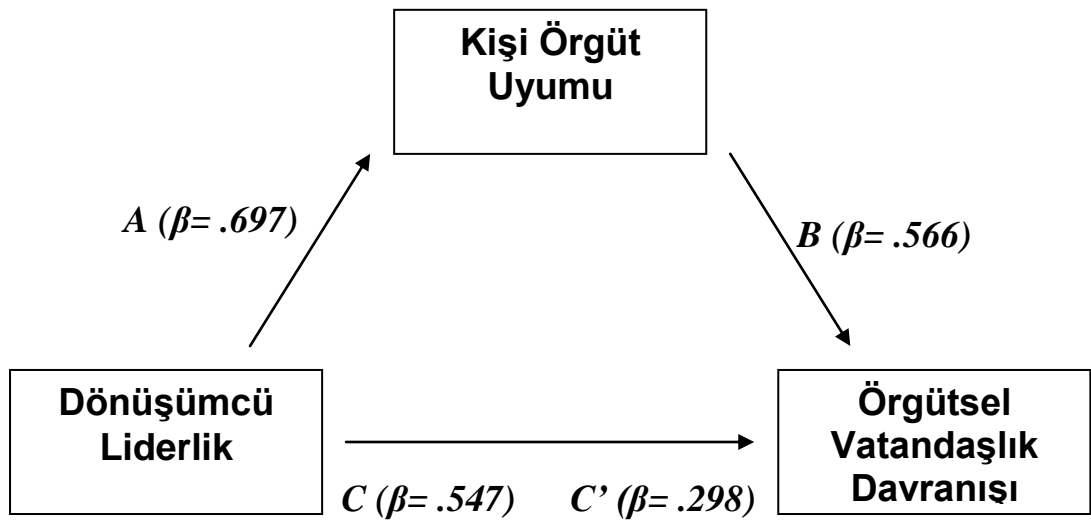


**Şekil 9.** Araştırmanın Aracılık Testi Modeli

- 1- A yolu: Bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik), aracı değişkenin (kişi örgüt uyumu) anlamlı bir yordayıcısı olması,
- 2- B yolu: Aracı değişkenin (kişi örgüt uyumu), bağımlı değişkeninin (örgütsel vatandaşlık davranışı) anlamlı bir yordayıcısı olması,
- 3- C yolu: Bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik), bağımlı değişkenin (örgütsel vatandaşlık) anlamlı bir yordayıcısı olması gerekmektedir.

Önkoşullar sağlandıktan sonra aracılık test edilebilmektedir. Aracılıktan söz edilebilmesi için bağımsız değişken ve aracı değişkenin bağımlı değişkeni birlikte yordamaları test edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki yordama düzeyinin (C' yolu) düşmesi ya da anlamsız hale gelmesi gerekir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordama düzeyi anlamsız hale geliyorsa tam aracılıktan söz edilebilir. Eğer yordama düzeyinde bir düşüş oluyor ancak bağımsız değişken halen anlamlı bir yordayıcı olmayı sürdürüyor ise bu durumda kısmi aracılıktan söz edilebilir (Baron ve Kenny, 1986).

Aracılığın test edilmesinde birçok yöntem kullanılmaktadır (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, ve Sheets, 2002). Her yöntemin farklı güçlü ve zayıf yanları olmakla birlikte, literatürde sıkça kullanılan, anlaşılması ve yorumlanması pratik olduğundan bu çalışmada aracılığın test edilmesinde Sobel Testi'nden yararlanılmıştır (Sobel, 1982). Sobel testinden elde edilen t puanının 1,96'dan büyük ve istatistiksel olarak anlamlı olması aracılığa işaret etmektedir. Bu t puanının hesaplanmasında Sobel, Goodman ve Aroian olmak üzere üç farklı yöntem bulunmakta fakat en güvenilir sonuçları elde edebilmek için aroian yönteminin kullanılması önerilmektedir (MacKinnon, Warsi, ve Dwyer, 1995). Aracılığın tam aracı mı yoksa kısmi aracı mı olduğunun belirlenmesinde ise, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı olarak yordamaya devam edip etmediği incelenir. Şekil 10'da yapılan aracılık analizi sonuçları sunulmuştur.



**Aroian Test**

$t = 5.83$

$p < 0.001$

Standart Hata = .0362

**Şekil 10.** Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Etkisi

Şekil 10 incelendiğinde katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nden elde ettikleri puanların Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği'nden elde ettikleri puanları anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ( $\beta=.697$ ,  $p<.001$ ). Buna göre aracılık testi için gerekli olan birinci önkoşul sağlanmıştır.

Katılımcıların Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği'nden elde ettikleri puanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nden elde ettikleri puanları anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ( $\beta=.566$ ,  $p<.001$ ). Buna göre aracılık testi için gerekli olan ikinci önkoşul sağlanmıştır.

Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nden elde ettikleri puanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nden elde ettikleri puanları anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ( $\beta=.547$ ,  $p<.001$ ). Buna göre aracılık testi için gerekli olan üçüncü önkoşul sağlanmıştır.

Önkoşulların sağlandığının belirlenmesinin ardından, aracılığın tespit edilmesi amacıyla Aroian testi yapılmıştır. Yapılan Aroian testi sonucunda, testin anlamlı olduğu, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kişi örgüt uyumunun aracı olduğu görülmüştür ( $t=5.83$ ,  $p<.001$ ). Dönüşümcü liderlik tek başına modele eklendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışını yordamadaki standardize edilmiş beta katsayısı  $.547$  iken, dönüşümcü liderlik ve kişi örgüt uyumunun birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığı modelde ise standardize edilmiş beta katsayısı  $.298$ 'e düşmüştür. Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlığı yordamasındaki standardize edilmiş beta katsayısında düşüş olmasına rağmen, halen anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir ( $\beta=.298$ ,  $p<.001$ ). Bu sebeple, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını yordamada kişi örgüt uyumunun kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

**H4:** *Kişi-örgüt uyumu dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eder şöyle ki dönüşümcü liderliğin kişi-örgüt uyumu üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.*

Kişi örgüt uyumu dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eder hipotezi **kısmi** olarak doğrulanmıştır.

**Tablo 15.** Hipotez Tablosu

<b>H1:</b> Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H2:</b> Dönüşümcü liderliğin kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H3:</b> Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H4:</b> Kişi-örgüt uyumu dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eder şöyle ki dönüşümcü liderliğin kişi-örgüt uyumu üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>

### 3. BÖLÜM

#### GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Sonuç bölümünde araştırma bulgularından elde edilen çıktıların literatür kapsamında genel bir değerlendirilmesi yapılarak, araştırmanın kısıtları ifade edilecek ve gelecek çalışmalar için bazı önerilerde bulunulmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın amacı dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi, bu ilişkide kişi-örgüt uyumunun etkisinin bulunup bulunmadığını ve araştırma konusu değişkenler arasındaki etkileşimin muhtemel neticelerini ortaya koyabilmektir.

Bu amaçla araştırmaya konu olan dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişi-örgüt uyumu değişkenlerinin ölçülebileceği değerlendirilen üretim sahasında faaliyet gösteren bir işletme seçilmiştir. Küresel pazarda 148 çalışanıyla malzeme test cihazları üreterek rekabet etmeye çalışan söz konusu işletmenin üretim ve merkez ofisinin Ankara'da bir arada bulunduğu yerleşkesinde 111 firma çalışandan toplanan veriler ile ampirik bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı işletme, bu faaliyet sahasında yaklaşık 15 yıldır faaliyet gösteren bir firmadır. Araştırma evreninin büyük çoğunluğunu mavi yakalı işçiler oluşturmakta; çalışanlar arasında idari personel, çizim-tasarım ile uğraşan üretim ve ar-ge birimi çalışanları, üretim planlama, üretim (talaşlı imalat, kaynak, boya, montaj), satın alma, satış, depo ve sevkiyat, vb. bölümlerin çalışanları bulunmaktadır.

Araştırmada, katılımcıların aynı iş yerinin farklı işlevlerini yerini getiren (idari personel, çizim-tasarım ile uğraşan üretim ve ar-ge birimi çalışanları, üretim planlama, üretim, satın alma, satış, depo ve sevkiyat, vb.) heterojen bir örneklemden seçilmesinin örneklemin evreni temsil etme kabiliyeti açısından uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışma kapsamındaki veriler 20 maddelik dönüşümcü liderlik ölçeği, 20 maddelik örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve 4 maddelik kişi-örgüt uyumu ölçeği kullanılarak toplanmıştır (Temel, 2016). Bu araştırma kapsamında yapılan güvenirlik analizleri neticesinde ortaya çıkan güvenirlik katsayıları  $0.80 < \alpha < 1.00$  aralığında bulunmuştur. Bu sebeple kullanılan ölçeklerin yüksek güvenirliğe sahip oldukları ifade edilebilir (Özdamar, 1999). Örneklemden elde edilen veriler üzerinde yapılan güvenirlik ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişi-örgüt uyumu ölçeklerinin literatürde daha önce yapılan araştırmalarla paralellik gösterdikleri söylenebilir (Elçi, 2005; Akbaş, 2010).

Araştırma modelinden anlaşılacağı üzere dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmaya konu olan bu üç değişkenden özellikle dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının daha önce birçok araştırmaya konu olduklarını söylemek mümkündür. Literatürdeki Krishnan ve Arora (2008), Cho ve Dansereau (2010), Humphrey (2012), Saif vd. (2016), Kuruşcu ve Aydoğan (2018) tarafından yapılan çalışmalar bu duruma örnek gösterilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili yapılan araştırmaların özellikle son yıllarda artış gösterdiği gözlemlenmektedir (Koşar, 2018). Bunun yanında kişi-örgüt uyumu kavramının ise daha çok son 10 yıldaki araştırmalara konu edildiği görülmektedir. Ayrıca kişi-örgüt uyumu kavramının araştırmaya konu olan diğer değişkenlere nazaran daha az incelendiğini söylemek mümkündür (Koyuncu, 2015).

Araştırmada çalışanlar tarafından algılanan dönüşümcü liderliğin Tablo 2’de yer alan ortalama değeri incelendiğinde 5’li Likert Ölçeğine göre “katılıyorum” ifadesine yakın bir sonuç çıktığı görülmektedir. Bu sonuç literatürdeki bazı araştırmalarla karşılaştırıldığında benzer bir ortalama değer olduğu ifade edilebilir (Çekmecelioğlu, Günsel, ve İlhan, 2018). Araştırma kapsamında uygulanan dönüşümcü liderlik ölçeğinde katılımcılardan değerlendirme yaparken bir üst yöneticilerinin liderlik tutumlarını göz önünde bulundurmaları



istenmiştir. Dolayısıyla araştırma evrenini oluşturan orta ölçekli bu işletmenin her kademesinde yönetici pozisyonunda çalışanların, Galloway (2016) tarafından aktarılan her zaman daha iyi bir yol olduğu düşüncesi, en önemli unsurun en önemli kalmasını sağlamak, izleyenleri nelerin motive ettiğini ve etkilediğini bilmek, performans için koçluk yapmak, bardağın dolu tarafını görüp, iş akışını iyi takip etmek, sayılar ve eylemler yerine değerlere odaklanmak gibi dönüşümcü lidere ait olduğu değerlendirilen özellikleri daha çok sergilemeleri halinde algılanan dönüşümcü liderlik değerinin daha da artabileceği ve bu durumun örgütsel çıktılara olumlu yansıtılabileceği ileri sürülebilir.

Katılımcıların Tablo 3'deki örgütsel vatandaşlık davranışı ortalama değeri incelendiğinde ortaya çıkan sonucun çok yüksek olmamakla birlikte çalışanların ekstra rol davranışı sergiledikleri yönünde kanaat bildirdiklerini ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılamalarının dönüşümcü liderlik algılarına kıyasla daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmanın yapıldığı işletmede dönüşümcü liderlik davranışlarının artırılmasının çalışanlar tarafından sergilenecek örgütsel vatandaşlık davranışı eylemlerine olumlu etki edeceği düşünülmektedir.

Bununla birlikte Tablo 4'deki kişi-örgüt uyumu ortalaması incelendiğinde değerinin dönüşümcü liderlik ortalamasından yüksek olduğu ve çalışanların kurumlarıyla uyumlu oldukları yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir. Bu sonuç, işten ayrılma oranları ile ilgili elimizde veri olmasa da söz konusu işletmede işe alım sürecinden itibaren insan kaynakları bölümü tarafından doğru personel politikası yürütüldüğüne işaret edebilir.

Kişi-örgüt uyumu ile ilgili farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bir bakış açısına göre kişi ile çevre arasındaki uyum ihtiyaçlar ile tedarikler arasındaki dengeyle açıklanırken diğer bir bakış açısına göre ise bu denge talepler ile yeterlilikler arasındaki ilişkide ortaya çıkmaktadır (Kristof, 1996). İhtiyaçlar tedarikler bakış açısına göre bireyin ihtiyaçları, değerleri ve öncelikleri çevre tarafından karşılandığı zaman uyum meydana gelmektedir. Fakat diğer bakış açısı olan

talepler yetenekler ilişkisine göre ise uyum bireyin çevrenin talepleri doğrultusunda sergileyebildiği yeterliliği ölçüsünde var olmaktadır (Tak, 2011).

Kristof'a (1996) göre kişi örgüt uyumu şu durumlarda ortaya çıkmaktadır;

- (a) bireyler ile organizasyonlar arasında birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılayan en az bir unsurun varlığı,
- (b) bireylerin ve organizasyonların benzer temel özellikleri paylaşmaları,
- (c) her iki durumun da mevcudiyetidir (Tak, 2011).

Bu çalışmada yol (path) analizleri öncesinde, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının psikometrik bulgularının incelenmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Kline, 2005). Bu doğrultuda Şekil 3, Şekil 5 ve Şekil 7'de yer alan path diyagramları ile Tablo 7, Tablo 9 ve Tablo 11'te yer alan uyum iyiliği indeks değerleri birlikte değerlendirildiğinde, kurulan modelin örneklemden elde edilen veriyle uyumlu olduğu, bir başka deyişle Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği'nin tatmin edici uyum iyiliği değerlerine sahip oldukları söylenebilir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler daha önce benzer araştırmalarda kullanılmıştır (Elçi, 2005; Akbaş, 2010; Temel, 2016). İleride yapılacak çalışmalarda kullanılabilecekleri değerlendirilmektedir.

Literatürde; dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi (Kuruşcu ve Aydoğan, 2018) olduğunu ileri süren çalışma sonuçları bulunmakla beraber dönüşümcü liderlik ile kişi-örgüt uyumu (Hoffman vd., 2011) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile kişi-örgüt uyumu (Özçelik ve Fındıklı, 2014) ilişkilerini ortaya koyan çalışmalara da rastlamak mümkündür. Ancak bu üç değişkenin aynı araştırma içerisinde birlikte incelendikleri başka bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmanın literatüre sağlayacağı en büyük katkının dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişi-örgüt uyumu kavramlarının birlikte incelenmesi olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde kişi-örgüt

uyumunun aracılık rolünü ortaya çıkarmaya çalışan bir araştırmaya da rastlanmamıştır.

Değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 13'deki veriler ışığında incelendiğinde bütün değişkenler arasında tespit edilen yüksek ve olumlu yöndeki ilişki literatürle uyumlu ve beklenen bir neticedir. Ayrıca dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki korelasyonun diğer korelasyonlardan yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına önemli bir etki sağladığı yönünde yorumlanabilir.

Hipotezlerin test edildiği yol analizleri ve oluşturulan modele ilişkin Tablo 14'deki veriler incelendiğinde;

Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu sonuç literatürle paralellik göstermekte olup dönüşümcü liderliğin çalışanları beklentilerin ötesinde davranmaları hususunda cesaretlendirebildiği, kendi çıkarlarından daha çok organizasyonun amaçlarına yönelmelerini sağlayabildiği söylenebilir (Moon, 2016). Dolayısıyla araştırmanın yapıldığı organizasyonda çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının artmasıyla ortaya koyacakları ekstra davranışların artacağı ve çeşitlenebileceği öne sürülebilir.

Dönüşümcü liderler kendi şahsi menfaatleri ötesinde organizasyonun iyiliği için hareket ederler. Dönüşümcü liderler benzer karakteristik özellikleri ve davranışları gösterme eğilimindedirler. Örneğin dönüşümcü liderler vizyonu işaret ederler, personel gelişimini sağlarlar, destekleyici liderlik sergilerler, astlarını güçlendirirler, yenilikçi düşünürler ve karizmaya sahiptirler. Dönüşümcü liderler takipçilerine gelecekle ilgili ilham verici ve ikna edici bir vizyon aşılarlar, onlara birer birey olarak yaklaşır gelişmelerine destek olurlar, cesaretlendirirler, aralarındaki güven duygusunu ve koordinasyonu desteklerler, eski problemlere

yeni çözüm yolları bulmaları için yardımcı olurlar, birbirleri ve işleri ile ilgili gurur ve saygı duymalarını aşılırlar (Flynn, 2013).

Yukarıda sayılan dönüşümcü lidere ait davranışlar; çalışanların diğerleri ile işbirliği içinde olma, ek olarak verilecek görevlerde gönüllü olma, yeni çalışanların işe uyumunda destek olma, başkalarına işlerini tamamlamaları konusunda yardımcı olmak için teklifte bulunma ve gönüllü olarak iş gerekliliklerinden daha fazla çalışma gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde olumlu etki edebilir (Arslantaş, 2007).

Elde edilen bir başka sonuç ise dönüşümcü liderliğin kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğudur. Bu sonucun literatürle uyumlu olduğunu söylemek mümkündür (Usman vd., 2018). Liderlik rekabet avantajı sağlamada potansiyel bir kaynak ve önemli itici güçlerden bir tanesidir (Burke, 2001). Dönüşümcü liderliğin ise örgütsel bağlılık, çalışan performansı, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi geniş çaplı örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etkisi olduğu bilinmektedir (Bass, 1985). Ayrıca dönüşümcü liderlerin takipçilerine vizyon aşılarken bireysel amaçları örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirdikleri ve çalışanlar ile organizasyonun değerlerini eşleştirdikleri söylenebilir (Kristof-Brown vd., 2005). Dolayısıyla elde edilen sonucun literatürle paralellik gösterdiği ve çalışanlardaki dönüşümcü liderlik algısını arttıracak eylemlerin sergilenmesi halinde araştırma konusu işletmede daha çok kişi-örgüt uyumunun oluşacağı öne sürülebilir.

Ortaya çıkan diğer bir sonuç da kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğudur. Bu sonuç Kristof (1996), Akbaş (2011) ve Ruiz vd. (2014) tarafından yapılan araştırmalarda elde edilen verilerle örtüşmektedir. Kişi-örgüt uyumu çalışanlar ve organizasyonlar için faydalıdır. Kişiler ile örgütlerin sahip oldukları değerlerin benzerliği uyumu arttırmakta, artan uyum ise sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının çoğalmasını sağlamaktadır (Akbaş, 2011).

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin mücadele edebilmeleri için zaman içinde çalışanların görev tanım formlarının dışında organizasyon lehine davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Bu durum beraberinde pozisyonlar arasında rol alabilecek esnekliği gösterecek bireylerin örgüte kazandırılması ihtiyacını doğurmaktadır. İş tanımlarının giderek belirsizleşmesi işe alınacak bireylerin nitelikleri kadar organizasyonun kültürü ile uyumluluk gösterenlerin seçilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Kristof-Brown vd., 2005). Çünkü sağlanan uyumun derecesinin sergilenecek örgütsel vatandaşlık davranışına etki edeceğini söylemek mümkündür.

Bu çalışma dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun rolünü ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Elde edilen verilere göre kişi-örgüt uyumunun dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına kişi-örgüt uyumu üzerinden dolaylı etkiye sahip olduğu da tespit edilmiştir.

Dolayısıyla çalışanlarından; 1. Çalışma arkadaşına yardım etmek, 2. Çalışma arkadaşlarına kişisel sorunlarında yardımcı olmak, 3. Kişisel kararlarda hoş görülme davranmak, 4. Örgütsel amaçlarla tutarlı biçimde, müşterilere mal ve hizmet sunmak, 5. Örgütsel amaçlarla çelişen biçimde müşterilere mal ve hizmet sunmamak, 6. Örgütsel ürünlerle ilişkili olmayan kişisel konularla ilgili olarak, müşterilere yardımcı olmak, 7. Örgütsel değerlerle, politikalarla, düzenlemelerle uyumlu olmak, 8. Örgütsel, yönetsel ve prosedürel konularda gelişim sağlayan öneriler sunmak, 9. Uygunsuz talimatlara, prosedürlere ve politikalara itiraz etmek, 10. İşle ilgili ek olarak, ekstra çaba göstermek, 11. Ek görevler için gönüllü olmak, 12. Var olan bir takım zorluklarına karşın, örgütte kalmayı sürdürmek, 13. Örgütün çevrede olumlu bir imaj kazanmasına yardımcı olmak (Brief ve Motowidlo, 1986) gibi örgüt yararına olumlu davranışlar sergilemelerini isteyen organizasyonların uygun liderlik özelliklerini gösterecek yöneticilere ve ortak değerlerin paylaşıldığı bir çalışma ortamına ihtiyaç duyduklarını söylemek mümkündür.

Bu çalışmanın da her araştırmada olduğu gibi bazı kısıtları vardır. Çalışma tek bir sektörde, tek bir kurumda ve kısıtlı örnekleme yapılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden sonuçlar verilerin toplandığı örnekleme sınırlıdır.

Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için kamu ve özel sektörde farklı iş kollarında başka bir örnekleme araştırmanın tekrar uygulanması yararlı olabilir. Literatürde araştırmaya konu olan değişkenlerin ikili kombinasyonları çok sayıda çalışmada yer alırken üç değişkenin de birlikte incelendiği başka bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu üç değişkenin arasındaki ilişkinin başka organizasyonlarda incelenmesinin sonuçların genellenmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Son olarak araştırmada veri toplama aracı olarak sadece anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler gerçek durum yerine olması gerekene göre cevaplanmış olabilir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinde katılımcılardan sadece bir üst yöneticilerini değerlendirmeleri istenmesi ikinci, üçüncü derece yöneticiler hakkındaki değerlendirmelerin araştırmaya dahil edilmemesi bir kısıt olarak kabul edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Akbaş, T. T. (2010). *Örgütsel Etik İklim, Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi; Görgül Bir Araştırma*. (Doktora), Gazi Üniversitesi.
- Akbaş, T. T. (2011). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *The Effects Of Perceived Person-Organization Fit On Organizational Citizenship Behaviours: An Empirical Research.*, 9(1), 53-81.
- Akdemir, A. (2012). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*: Bursa : Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2012. İçeriği yenilenmiş, güncellenmiş ve izdüşümlerle pekiştirilmiş 2.baskı.
- An Tien, H. ve Ying Yu, C. (2011). The Influence of Employee Referrals on P-O Fit. *Public Personnel Management*, 40(4), 327-339.
- Anjali, K. T. ve Anand, D. (2015). Intellectual Stimulation and Job Commitment: A Study of IT Professionals. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 28.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., ve Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295. doi:10.1016/S1048-9843(03)00030-4
- Antonakis, J., Fenley, M., ve Liechti, S. (2012). Learning Charisma. *Harvard Business Review*, 90(6), 127-130.

- Arslantaş, C. C. (2007). Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *The Impact of Transformational Leadership on Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior*, 40(4), 81.
- Avolio ve Bass. (1995). "Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership". *Leadership Quarterly*, 6, 199-218.
- Avolio, B. J., Waldman, D.A ve Yammarino, J. (1991). Leading in the 1990s: the four I's transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Aydın, Y. (2015). *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora), Çukurova Üniversitesi
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.



- Bass. (1990a). *Bass & Stogdill's handbook of leadership : theory, research, and managerial applications* (3. ed.). New York: Free Press.
- Bass. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Bass. (1997). Does The Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass. (1998). Transformational leadership; Industry, military, and educational impact. *Mahwah, NJ:Erlbaum*.
- Bass ve Avolio. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *In R. W. Woodman & W. A. Passmore (Eds.), Research in organizational change and development. Greenwich, CT: JAJ Press.*
- Bass, Krusell, J. ve Alexander, R. A. (1971). Male managers' attitudes toward working women. *American Behavioral Scientist*, 15, 221-236.
- Bass ve Riggio. (2006). *Transformational leadership* (2 ed.). Mahwah: NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership* (2nd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1989). *Manual: The multifactor leadership questionnaire. CA: Consulting Psychologists Press.*

- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1995). *MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire* (2 ed.). Redwood City: CA: Mind Garden.
- Bergeron, D. M. (2007). The Potential Paradox Of Organizational Citizenship Behavior: Good Citizens At What Cost? *Academy of Management Review*, 32(4), 1078.
- Bitmiş, G. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 1-14.
- Bowman, G. W., Worthy, N. B., ve Greyser, S. A. (1965). Are women executives people? . *Harvard Business Review*, 43, 14-28.
- Brass, D. J., ve Burkhardt, M. E. (1993). Potential Power And Power Use An Investigation of Structure And Behavior. *Academy of Management Journal* 36, 441.
- Bretz, R. D., Ash, R. A. ve Dreher, G. F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*(3), 561.
- Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brown, K. A. (1984). Explaining group poor performance: An attributional analysis. *Academy of Management Review*, 9, 54-63.
- Buicong, S. (2014). *The Relationship between Transformational Leadership and Employee Performance with the Mediating Effect of Person-Organization*

*Fit and the Moderator Role of Leader-Member Exchange*. Retrieved from <http://ir.lib.ncku.edu.tw/handle/987654321/142898>

Burke, W. W. (2001). Full leadership development: Building the vital forces in organizations, by Bruce J. Avolio. (1999). Thousand oaks, CA: Sage. 234 pp. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 99-102. doi:10.1002/1532-1096(200101/02)12:1<99::AID-HRDQ8>3.0.CO;2-Q

Burns, J. M. (1978). *Leadership*: New York : Harper and Row, 1978.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi.

Cable, D. M. ve DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*(5), 875.

Calder, B. J. (1977). New directions in organizational behavior. An attribution theory of leadership. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.). *Chicago: St. Clair Press*.

Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349. doi:10.5465/AMR.1989.4279063

Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*(3), 459.

- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27-43. doi:10.1037/1089-2699.4.1.27
- Cho, J. ve Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 409-421. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.006
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Conger, J. A. (1991). "Inspiring others: the language of leadership". *Academy of Management Executive*, 5, 31-45.
- Curry, A. (2015). The 21st century business: success in a changing world. *Market Leader*(Q3), 26-29.
- Çekmecelioğlu, H. G., Günsel, A. ve İlhan, Ö. Ö. (2018). Keşifsel ve Geliştirici Yeteneğe Dayalı Çift Yönlülük: Dönüşümcü Liderlik, Çift Yönlülük, Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ambidexterity Based Explorative and Exploitative Capability: The Examining Relationship Between Transformational Leadership, Ambidexterity and Firm Innovativeness.*, 9(1), 137-150. doi:10.20409/berj.2017.72
- Çelik, H. E. ve Yılmaz, V. (2013). *LISREL 9.1 ile yapısal eşitlik modellemesi : Temel kavramlar - Uygulamalar - Programlama* (Yinelenmiş 2. baskı ed.): Anı Yayıncılık.

- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik : SPSS ve LISREL uygulamaları* (2.bsk. ed.): Pegem Akademi.
- Daft, R. (2008). *The Leadership Experience* (4 ed.): South-Western Cengage Learning.
- De Clercq, D. ve Belausteguigoitia, I. (2017). Overcoming the dark side of task conflict: Buffering roles of transformational leadership, tenacity, and passion for work. *European Management Journal*(1), 78. doi:10.1016/j.emj.2016.06.008
- Deaux, K. (1984). From individual differences to social categories. *American Psychologist*, 39, 105-116.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C. ve Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095-1120. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
- Densten, I. L. (2002). Clarifying inspirational motivation and its relationship to extra effort. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(1), 40-44. doi:10.1108/01437730210414553
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (Vol. 26). Newbury Park Sage.
- Doherty, A. (1997). The effect of leader characteristics on the perceived transformational/transactional leadership and impact of interuniversity athletic administrators. *Journal of Sport Management*, 11, 275.

- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J. ve Jolson, M. A. (1995). An Examination of Linkages between Personal Characteristics and Dimensions of Transformational Leadership, 315.
- Durmaz, C. (2012). *Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme algısına etkisinde strese bağlı kişiliğin düzenleyici rolü* (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dziak, M. (2019). Great Man theory: Salem Press.
- Eagly ve Johnson. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eden, D. ve Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741.
- Elçi, M. (2005). *Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri* (Doktora), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Elçi, M., Lütfighak, A. ve Çekmecioğlu, G. H. (2008). "The Influence of Person Organization Fit On the Employee's Perception of Organizational Performance",. Paper presented at the 4th International Strategic Management Conference, Sarajevo, Bosnia-Herzegovnia.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162, 109–120.
- Ergeneli, A. (2006a). *Örgüt ve İnsan: Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi*.

- Ergeneli, A. (2006b). *Örgüt ve İnsan: Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi.*
- Fan, X., Thompson, B. ve Wang, L. (1999). Effects of sample size, estimation methods, and model specification on structural equation modeling fit indexes. *Structural Equation Modeling. A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 56-83.
- Fanfan, Y. (2012). *Knowledge management: Making a core competency in today's business world.* Paper presented at the 2012 3rd International Conference on System Science, Engineering Design and Manufacturing Informatization.
- Farzaneh, J., Dehghanpour Farashah, A. ve Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB : The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review*(5), 672. doi:10.1108/PR-07-2013-0118
- Feinberg, B. J., Ostroff, C. ve Burke, W. W. (2005). The role of within-group agreement in understanding transformational leadership. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 78(3), 471-488. doi:10.1348/096317905X26156
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology New York: Academic Press., 1, 149-190.*
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness.* New York: McGraw-Hill.

- Fiedler, F. E., Chemers, M. M. ve Maher, L. (1976). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. New York: Wiley.
- Field, R. H. G. ve House, R. J. (1990). A test of the Vroom-Yetton model using manager and subordinate. *Journal of Applied Psychology*, 75, 362-366.
- Floyd, F. J. ve Widaman, K. F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological assessment*, 7(3), 286-299.
- Flynn, S. I. (2013). *Transformational and Transactional Leadership*: Salem Press.
- Galloway, S. M. (2016). What Makes A Leader Transformational? *Leadership Excellence Essentials*, 33(5), 20.
- Gandolfi, F. (2012). A Conceptual Discussion of Transformational Leadership and Intercultural Competence. *Review of International Comparative Management / Revista de Management Comparat International*, 13(4), 522-534.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Green, S. G. ve Mitchell, T. R. . (1979). Attribution processes of leaders in leader-member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 429-458.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.



Griffin, R. N. (1981). Relationships among individual, task design, and leader behavior variables. *Academy of Management Journal*, 23, 665-683.

Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık

Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Hastorf, A. R., Schneider, D. ve Polefka, J. (1970). Person perception. *Reading, MA: Addison-Wesley*.

Hennig, M. ve Jardim, A. (1977). The managerial woman. *New York: Anchor Press*.

Hentrich, S., Zimmer, A., Garbade, S. F., Gregersen, S., Nienhaus, A. ve Petermann, F. (2017). Relationships between transformational leadership and health: The mediating role of perceived job demands and occupational self-efficacy. *International Journal of Stress Management*, 24(1), 34-61. doi:10.1037/str0000027

Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F. ve Sutton, A. W. (2011). Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54(4), 779-796. doi:10.5465/AMJ.2011.64870139

Hollander, E. P. (1964). *Leaders, groups, and influence*. New York Oxford Univ. Press.

- House, R., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hrehová, D., Bednár, M. ve Klimková, A. (2017). Future leader in business. *Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference*, 180-186.
- Humphrey, A. (2012). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification. *Psychologist-Manager Journal (Taylor & Francis Ltd)*, 15(4), 247-268. doi:10.1080/10887156.2012.731831
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzurum Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Jha, S. (2009). Determinants of organizational citizenship behaviour: A review of literature. *Journal of Management ve Public Policy*, 1(1), 33-42.
- Jones, E. E., ve Davis, K. E. (1965). In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology From acts to dispositions: The attribution process in person perception*. New York: Academic Press, 2.
- Kahn, R. L. (1951). An analysis of supervisory practices and components of morale. In H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership, and men*.

- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(4), 447.
- Katz, D. D. ve Robert, L. K. (1968). *The social psychology of organizations*: New York : Wiley.
- Kaygın, E. ve Kaygın, C. Y. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4, 29-38.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In D. Levine (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*: Sage.
- Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(7), 1004-1015. doi:10.1108/LODJ-11-2016-0269
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.): Guilford Press.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği : Yönetim ve organizasyon*: İstanbul : Beta, 2003. 9. bs.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16 ed.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Koşar, D. (2018). *Türkiye'deki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konulu Tezlerin İncelenmesi: Bir İçerik Analizi Çalışması*: Gazi Üniversitesi Gazi University.
- Koyuncu, S. C. (2015). Örgütsel Davranış Alanında Odaklanılan Konular ve Kullanılan Yöntemler: 2010-2015 Yılları Ulusal İşletmecilik Kongre Bildirileri Üzerine Bir İnceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 127-135.
- Krishnan, V. R. ve Arora, P. (2008). Determinants of transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Asia-Pacific Business Review*(1), 34.
- Kristin, B. (2003). Importance of person-organization fit to job seekers. *Career Development International*(1), 21. doi:10.1108/13620430310459487
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. ve Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*(1), 1.
- Kumar, Y. L. N. (2014). Importance of Organizational Citizenship Behaviors in Enhancing Customer Service Indicators: A Review. *IUP Journal of Management Research*, 13(1), 17-28.
- Kuruşcu, M. ve Aydoğan, S. (2018). *Liderlik Tarzı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Özel Eğitim Kurumunda Uygulama*: Millî Savunma Üniversitesi.

- Lauver, K. J. ve Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470. doi:10.1006/jvbe.2001.1807
- Lee, S. Y. (2007). *Structural equation modeling: A Bayesian approach*. New York: John Wiley & Sons.
- LePine, J. A., Erez, A. ve Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 83, 52-65.
- Lewin, K., Lippitt, R. ve White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. . *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Li, C., Zhao, H. ve Begley, T. M. (2015). Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: A cross-level analysis. *Journal of Business Research*, 68(6), 1149-1156. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.009>
- Loehlin, J. C. (2004). *Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural equation analysis*: Psychology Press.
- Lord, R. G., Binning, J. F., Rush, M. C, ve Thomas, J. C. (1978). The effect of performance cues and leader behavior on questionnaire ratings of leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 27-39.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.

- Mackinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G. ve Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects *Psychological methods*, 7(1), 83-104.
- Mackinnon, D. P., Warsi, G. ve Dwyer, J. H. (1995). A simulation study of mediated effect measures. *Multivariate Behavioral Research*, 30(1), 41-62.
- Makraiova, J., Woolliscroft, P., Caganova, D. ve Cambal, M. (2013). Person-Organisation fit as an Organisational Learning Tool in Employee Selection. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, 568-575.
- Mark, L., Yet Mee, L., Teck Heang, L. ve Cai Lian, T. (2012). Transformational leadership and job-related learning. *Management Research Review*, 35(3/4), 192-205. doi:10.1108/01409171211210118
- Meindl, J. R. (1990). On leadership: An alternative to the conventional wisdom. *In B. A. Staw (Ed.), Research in organizational behavior New York: JAI Press.*, 12, 159-203.
- Mertler, C. A. ve Reinhart, R. V. (2016). *Advanced and multivariate statistical methods: Practical application and interpretation*: Routledge.
- Mitchell, T. R., Larson, J. R., ve Green, S. G. . (1977). Leader behavior and situational moderators in group performance: An attributional analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 254-268.
- Moon, K. K. (2016). The Effects of Diversity and Transformational Leadership Climate on Organizational Citizenship Behavior in the U.S. Federal Government: An Organizational-Level Longitudinal Study. *Public*

*Performance & Management Review*, 40(2), 361-381.  
doi:10.1080/15309576.2016.1216002

Mosley Jr, D. C. (2002). *The influence of person-job fit, person - organization fit, and self-efficacy perceptions on work attitudes, job performance and turnover.* ( PhD Thesis), Mississippi State University, Mississippi, USA.

Murphy, L. (2005). Transformational leadership: a cascading chain reaction. *Journal Of Nursing Management*, 13(2), 128-136.

Netemeyer, R. G., Boles, James S., Mckee, Daryl O., McMurrian ve Robert. (1997). An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61, 85-98.

Northouse, P. (2007). *Leadership*, . UK: Sage Publications.

Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.

O'Connor, C. ve Mortimer, D. (2013). Union Leadership: What Is Transformational Leadership And Can It Make A Difference? *International Employment Relations Review*, 19(2), 62-77.

O'Reilly, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assesing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. doi:10.2307/256404

Organ, D., Podsakoff, P. ve MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc. Retrieved from

<http://sk.sagepub.com/books/organizational-citizenship-behavior>.  
doi:10.4135/9781452231082

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 43-72.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-98.

Öcel, H. (2013). Örgüt Kimliğinin Gücü, Algılanan Örgütsel Prestij ve Kişi-Örgüt Uyumunu ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(71), 37-53.

Öneren, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. *Learning Organization Approach in Business Enterprises*, 4(7), 161.

Özçelik, G., ve Fındıklı, M. A. (2014). The Relationship between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person-organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1120-1128. doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.127

Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdemir, Y. (2015). *The Relationship Between Organizational Socialization And Organizational Citizenship Behavior: The Role Of Person-Environment Fit*. (Yüksek Lisans), T.C. Marmara Üniversitesi, İstanbul.



- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış*: Bursa : Ekin Yayınevi, 2013.
- Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Examining Leadership Articles: Which Characteristics and How Leadership Comprises?*, 15(2), 615-639.
- Pablo, R. P. ve Ricardo, M. C. (2014). Ethical Culture, Ethical Intent, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating and Mediating Role of Person–Organization Fit. *Journal of Business Ethics*(1), 95. doi:10.1007/s10551-013-1650-1
- Peng, A. C., Lin, H. E., Schaubroeck, J., McDonough, E. F. ve Zhang, A. (2016). CEO intellectual stimulation and employee work meaningfulness: The moderating role of organizational context. *Group & Organization Management*, 41(2), 203-231. doi:10.1177/1059601115592982
- Phillips, J. S. ve Lord, R. G. (1981). Causal attributions and perceptions of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 143-163.
- Podsakoff, MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259.

- Polatçı, S. ve Diloğlu, M. (2013). *Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü*: Süleyman Demirel University Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, and computers*. 36(4), 717-731.
- Ragins, B. R. (1989). Power and gender congruency effects in evaluations of male and female managers. *Journal of Management*, 15, 65-76.
- Rahim, M. A. (1986). Some Psychometric Properties of Two Measures of French and Raven Bases of Power. *The Journal of Psychology*, 120, 467.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2012). *A first course in structural equation modeling*: Routledge.
- Robinson, M. A. ve Boies, K. (2016). Different ways to get the job done: comparing the effects of intellectual stimulation and contingent reward leadership on task-related outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(6), 336-353. doi:10.1111/jasp.12367
- Rolfe, P. (2011). Transformational Leadership Theory: What Every Leader Needs to Know. *Nurse Leader*, 9(2), 54-57. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.mnl.2011.01.014>
- Rudolph, H. R. ve Peluchette, J. (1993). The Power Gap: Is Sharing or Accumulating Power The Answer? *Journal of Applied Business Research*, 9, 12-20.

- Rush, M. C., Thomas, J. C ve Lord, R. G. (1977). Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 93-110.
- Sabir, R. I., Shahani, R. ve Shahnawaz, M. (2015). The Impact Of Teacher As A Transformational Leader On Student Performance. *Scholedge International Journal of Management & Development*, 2(2), 18-25.
- Saif, N., Khattak, B. K. ve Khan, I. U. (2016). Relationship Between Transformational Leadership And Organization Citizenship Behaviour (OCB) In Sme's Sector Of Pakistan. *Gomal University Journal of Research*, 32(2), 65.
- Sang Long, C., Chin Fei, G., Adam, M. B. H. ve Owee Kowang, T. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14, 1-14. doi:10.1186/s12960-016-0171-2
- Sayyadi, G., Claudine, S. ve Carmen, R. (2015). The emerging role of transformational leadership. (6), 459. doi:10.1353/jda.2015.0090
- Schein, V. E. (1973). The relationship of sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schein, V. E. (1975). The relationship of sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.
- Schneider, B. (1987). The People Make The Place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453. doi:10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x

- Seçkin, M. ve Hiperlink. (2011). *Atatürk'ün liderlik sırları* (Vol. 1.bs). İstanbul: Hiperlink.
- Sekiguchi, T. ve Huber, V. L. (2011). The use of person–organization fit and person–job fit information in making selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 203-216. doi:10.1016/j.obhdp.2011.04.001
- Sellers, P., Puri, S. ve Kaufman, D. (1996). What exactly is Charisma? (cover story). *Fortune*, 133(1), 68-74.
- Shetty, Y. K. (1978). Managerial Power and Organizational Effectiveness: A Contingency Analysis. *Journal of Management Studies*, 15, 177.
- Simola, S. K., Barling, J. ve Turner, N. (2010). Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and An Ethic of Care. *The Leadership Quarterly*, 21, 179-188.
- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663. doi:10.1037/0021-9010.68.4.653
- Smothers, J., Doleh, R., Peluchette, J. ve Valadares, K. (2016). Talk nerdy to me: The role of intellectual stimulation in the supervisor-employee relationship. *Journal of Health and Human Services Administration*(4), 478.
- Snell, R. S., Yi, Z. ve Chak, A. M. K. *Representational predicaments for employees: their impact on perceptions of supervisors' individualized consideration and on employee job satisfaction.*

- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13(1), 290-312.
- Soo Young, J. (2017). Mediating Effect of Social Capital between Transformational Leadership Behavior and Organizational Citizenship Behavior in Hospital Nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 23(5), 558.
- Staw, B. M. (1975). Attribution of the "causes" of performance: A general alternative interpretation of cross-sectional research on organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 414-432.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership : a survey of theory and research*. New York : Free, 1974.
- Suk Bong, C., Kihwan, K. I. M. ve Seung-Wan, K. (2017). Effects Of Transformational And Shared Leadership Styles On Employees' Perception Of Team Effectiveness. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 45(3), 377-386. doi:10.2224/sbp.5805
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed. ed.): Pearson Education.
- Tak, J. (2011). Relationships between various person–environment fit types and employee withdrawal behavior: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 315-320. doi:10.1016/j.jvb.2010.11.006

- Tal, D. ve Gordon, A. (2015). Charisma Research, Knowledge Growth and Disciplinary Shifts: a Holistic View. *Society*, 52(4), 351. doi:10.1007/s12115-015-9911-5
- Temel, E. (2016). *Dönüşümcü Liderlik Ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Temiz, S. (2010). *Organizational Citizenship Behavior In Non-Profit Sector: Antecedents, Outcomes, And Volunteer-Professional Comparison*. (Yüksek Lisans), İstanbul Technical University Institute Of Science And Technology.
- Tokgöz, E. ve Aytemiz Seymen, O. (2013). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma*: Marmara Üniversitesi, Marmara University.
- Tse, H. H. M. ve Wing, L. A. M. (2008). Transformational Leadership And Turnover: The Roles Of LMX And Organizational Commitment. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6. doi:10.5465/AMBPP.2008.33723870
- Tucker, B. A. ve Russell, R. F. (2004). The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103-111.
- Tugal, F. N. ve Kılıç, K. C. (2015). *Person-Organization Fit: It's Relationships with Job Attitudes and Behaviors of Turkish Academicians*: İlhan Öztürk.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü.

(Turkish). *The Moderating Role Of Distributive Justice On The Both Effect Of Job Satisfaction On Person- Organization Fit And Supervisor Trust On Person- Organization Fit. (English)*, 14(2), 59.

Usman, R., Dave, B., Fauzia, S. ve Saima, N. (2018). Interplay between P-O fit, transformational leadership and organizational social capital. *Personnel Review*(4), 913. doi:10.1108/PR-07-2016-0161

Venkatesh, V., Windeler, J. B., Bartol, K. M. ve Williamson, I. O. (2017). Person–Organization And Person–Job Fit Perceptions Of New It Employees: Work Outcomes And Gender Differences. *MIS Quarterly*, 41(2), 525-534. doi:10.25300/MISQ/2017/41.2.09

Vroom, V. H. ve Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, Pa: University of Pittsburgh Press.

Wachtfogel, M. (2009). *Organizational Socialization, Person–Environment Fit and Commitment of Recent College Graduates*. (PhD Thesis), New York University Steinhardt School of Culture.

Ward, K. (2002). A vision for tomorrow: Transformational nursing leaders. *Nursing Outlook*, 50(3), 121-126. doi:<https://doi.org/10.1067/mno.2002.123354>

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*.: New York: Free Press.


Werner, İ. (1993). *Liderlik ve yönetim*: İstanbul : Rota, 1993.

Willness, C. (2015). The Oxford handbook of leadership and organizations. *British Journal of Psychology*, 106(2), 372-373. doi:10.1111/bjop.12130

- Yıldız, M. (2015). *Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik Ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemsi İle İncelenmesi*: Marmara Üniversitesi Marmara University.
- Yu-Chen, W. (2013). Person-organization fit and organizational citizenship behavior: time perspective. *Journal of Management & Organization*(1), 101.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. doi:10.5465/amp.2012.0088
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16. doi:10.1037/0003-066X.62.1.6
- Zdaniuk, A. ve Bobocel, D. R. (2015). The role of idealized influence leadership in promoting workplace forgiveness. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 863-877. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.008>



**EK 1. Etik Kurul/Komisyon İzni**



**T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
Rektörlük

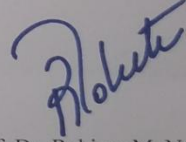
Sayı : 35853172/ *432 - 2352* 02 Ağustos 2016

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İlgi: 11.07.2016 tarih ve 3444 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencilerinden **Emrah ALTINTAŞ**'ın **Prof. Dr. Semra GÜNEY** danışmanlığında hazırladığı "**Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Kişi-Örgüt Uyumunun Rolü**" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **26 Temmuz 2016** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.



Prof. Dr. Rahime M. NOHUTCU  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

**EK 2. Oriijnallik Raporu**