

**ÜNİVERSİTELERDE LİDERLİK STİLLERİ, ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE AKADEMİK  
PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BAZI  
DEĞİŞKENLER BAKIMINDAN İNCELENMESİ**

**AN EXAMINATION OF RELATIONSHIP AMONG  
LEADERSHIP STYLES, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR AND ACADEMIC PERFORMANCE IN  
UNIVERSITIES ACCORDING TO SOME VARIABLES**

**Gülbanu TEKBUŁUT**

Hacettepe Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişı, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Doktora Tezi

Olarak hazırlanmıştır.

2017

## TEŞEKKÜR

Öncelikle bir Türk kadını olarak eğitim hakkımı borçlu olduğum Gazi Mustafa Kemal ATATÜRK'ün aziz hatırasına, sonrasında aileme, eğitim hayatımın başından sonuna kadar yolumun keşiştiği tüm hocalarıma, iş arkadaşlarıma, doktora arkadaşlarıma ve bu süreçte hem sevinçlerimi hem üzüntülerimi paylaşan tüm yol arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

# ÜNİVERSİTELERDE LİDERLİK STİLLERİ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE AKADEMİK PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BAZI DEĞİŞKENLER BAKIMINDAN İNCELENMESİ

Gülbanu TEKBUŁUT

## ÖZ

Bu araştırmada üniversitelerde liderlik stilleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve akademik performans arasındaki ilişkiler öğretim üyelerinin görüşlerine dayalı olarak incelenmiştir. Bu çerçevede ayrıca öğretim üyelerinin liderlik, örgütsel vatandaşlık ve akademik performansa ilişkin görüşlerinin çeşitli demografik değişkene göre fark gösterip göstermediği de sorgulanmıştır.

Araştırma, Ankara ilinde kurulu olan Hacettepe Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi ve Gazi Üniversitesi'nde 2015-2016 akademik yılında görev yapan 291 öğretim üyesinin katılımı ile gerçekteşirilmiiştir. Veri toplama aracı olarak Podsakoff ve Smith tarafından geliştirilen "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" ile Bass ve Avolio tarafından geliştirilen "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği"nin Türkçe uyarlaması olan "Liderlik Envanteri"nden yararlanılmıştır. Akademik Performans İndeksi ise öğretim üyelerinin Akademik Teşvik Yönetmeliği uyarınca hesaplanan akademik teşvik puanları ve eğitim- öğretim faaliyetlerinden türetilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin çözümlenmesinde t testi ANOVA ve çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Veri toplama araçlarının yapı geçerliliği, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile sınanmıştır. DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri, kullanılan ölçeklerin faktör yapılarını doğrulandığını göstermiştir. Ölçeklerin güvenilirliği için ise, Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğinin Cronbach Alfa değeri. 78, Liderlik Envanterinin Cronbach Alfa değeri ise. 94 olarak hesaplanmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin incelenmesinde Pearson Korelasyon katsayısı ve çok değişkenli regresyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın anlamlılık testleri ise  $p < .05$  düzeyinde yürütölmüştür. Liderlik ve akademik performans ilişkisinde örgütsel vatandaşlığın aracılık etkisi ise yol analizi ile incelenmiştir.

Araştırmanın sonucuna göre; bölüm başkanının liderlik stiline ilişkin öğretim üyesi görüşlerinde görev yapılan fakölte ve üniversite değişkenlerine göre anlamlı

farklılaşmalar olduğu görülmüştür. Ancak, öğretim üyesinin cinsiyeti, yaşı, unvanı ve kıdemi bölüm başkanının liderlik stiline ilişkin görüşlerini anlamlı bir biçimde farklılaştırmamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin öğretim üyesi görüşlerinde ise, görev yapılan fakülte ve üniversite değişkeni açısından anlamlı bir fark elde edilmiştir. Buna karşın, öğretim üyesinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri yaş cinsiyet, kıdem, unvan gibi değişkenlerden etkilenmemektedir. Öğretim üyesinin akademik performansının etkileyen değişkenlerin ise, yaş, kıdem, unvan görev yapılan fakülte ve üniversite değişkenleri olduğu gözlemlenmiştir. Akademik performansın öğretim üyesinin yaşına, unvanına, kıdemine, görev yaptığı fakülte ve üniversiteye göre anlamlı biçimde değiştiği görülmüştür. Kıdem ve yaş arttıkça unvan yükseldikçe akademik performans da anlamlı biçimde artmaktadır. Ancak akademik performans, cinsiyet değişkeninden etkilenmemektedir.

Çalışmanın değişkenleri arasındaki korelasyon incelenmiş olup, yapılan değerlendirme sonucunda üniversitelerde bölüm başkanının liderlik stili ile öğretim üyesinin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın çoklu regresyon sonuçlarına göre, bölüm başkanının gösterdiği liderlik stili, öğretim üyesinin akademik performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Yine çoklu regresyon sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışının akademik performansın anlamlı bir yordayıcısı olmadığı yönünde bulgular elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilmiş olan yol analizi sonucunda bölüm başkanlarının liderlik stilleri ile akademik performans ilişkisinde örgütsel vatandaşlığın aracı rolü oynamadığı da gözlenmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Üniversite, dönüşümcü liderlik, işlemsel liderlik örgütsel vatandaşlık davranışı akademik performans

**Danışman:** Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

**AN EXAMINATION OF RELATIONSHIP AMONG LEADERSHIP STYLES  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND ACADEMIC  
PERFORMANCE IN UNIVERSITIES ACCORDING TO SOME VARIABLES**

**GÜLBANU TEKBUŁUT**

**ABSTRACT**

In this study, it was aimed to examine the relationship among organizational citizenship behaviors, leadership styles and their effects on academic performance of academic staff according to the opinions of academic staff in universities. In this context, variations of academic's opinions were also investigated in terms of gender, age, professional seniority, academic title, the kind of faculty and universities.

The research is conducted with the contribution of 291 academicians during the 2015-2016 academic year from the Hacettepe University, METU and Gazi Universities of the Ankara province.

Data acquisition tool used the "Organizational Citizenship Behavior Questionnaire" developed by Podsakoff and Smith, and the "Leadership Inventory, the Turkish version of the "Multifactor Leadership Questionnaire", developed by Bass and Avolio. The Academic Performance Index of the academicians is derived from their respective Academic Incentive payments established according to the Academic Incentive Regulation. Analytic methodologies of data collected during the study include the t test, ANOVA and multiple regression analyses. The structural validity of the data acquisition tools is checked with the confirmatory factor analysis (CFA). The goodness of fit values obtained by CFA confirms the validity of the factor structures. The consistency of the questionnaires is verified using the Cronbach' coefficient alpha methodology. The Cronbach's Alpha of Organizational Citizenship Behavior Questionnaire is computed to.78 while the Leadership Inventory Questionnaire, to.94. Pearson Correlation Coefficient and multivariate regression analysis techniques were used in studying the relationships between variables. The significance tests of the study were conducted at  $p < .05$  level. The mediating effect of organizational citizenship in relation to leadership and academic performance was examined by path analysis.

There is no statistically significant result is found between the “*Organizational Citizenship Behavior*” and the “*Leadership Inventory*”. Similarly, “*Leadership Inventory*” characteristics are not found to be significantly related with the “*Academic Performance*”. Research findings point out to significant similarities among academicians according to their titles, and their university and faculties.

According to the result of the research; it was seen that there were meaningful differences according to the faculty and university variables that were served in the views of the faculty member regarding the leadership style of the department head. However, the gender, age, title and seniority of the faculty member do not significantly differentiate the views of the chairperson's leadership style.

According to the multiple regression results of the research, the leadership style shown by the department chair does not have a significant influence on the academic performance of the faculty member. Again, multiple regression results show that organizational citizenship behaviors are not a significant predictor of academic performance.

As a result of the path analysis conducted within the scope of the research, it was observed that department heads did not play an intermediary role of organizational citizenship in relation to leadership performance and academic performance.

**Keywords:** University, transformational leadership, transactional leadership organizational citizenship behavior, academic performance

**Advisor:** Assoc. Prof. Murat ÖZDEMİR, Hacettepe University, Department of Educational Sciences, Division of Educational Administration

## İÇİNDEKİLER

KABUL ve ONAY.....	ii
ETİK BEYANNAMESİ .....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
ÖZ .....	vii
ABSTRACT .....	ix
İÇİNDEKİLER.....	xi
TABLolar DİZİNİ .....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	xviiv

1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi:.....	5
1.3. Problem Cümlesi .....	6
1.3.1. Alt Problemler.....	6
1.4. Sayılıtlar.....	7
1.5. Sınırlılıklar.....	7
1.6. Tanımlar.....	7

2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELİ.....	9
2.1. Liderlik.....	9
2.1.1. Liderlik Kavramı.....	9
2.1.2. Klasik Liderlik Kuramları .....	11
2.1.2.1. Özellikler Kuramı .....	12
2.1.2.2. Davranışsal Kuramlar.....	13
2.1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları .....	14
2.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları .....	15
2.1.2.2.3. McGregor'un X ve Y Kuramları.....	16
2.1.2.2.4. Rensis Likert'in Sistem 1 ve Sistem 4 Modeli .....	16
2.1.2.3. Durumsallık Yaklaşımları.....	17
2.1.2.3.1. Fiedler'in Koşul-Bağımlı Liderlik Kuramı.....	18
2.1.2.3.2. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı .....	18
2.1.2.3.3. House ve Evans'ın Yol-Amaç Kuramı .....	18
2.1.3. Çağdaş Liderlik Kuramları .....	19
2.1.3.1. Hizmetkar Liderlik.....	20
2.1.3.2. Dağıtılmış Liderlik.....	21
2.1.3.3. Vizyoner Liderlik.....	22
2.1.4. Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik.....	23
2.1.4.1. Burns'ün Liderlik Yaklaşımı .....	23
2.1.4.2. Bass'ın Liderlik Yaklaşımı .....	24
2.1.4.3. Dönüşümcü Liderlik ve Boyutları .....	25
2.1.4.3.1. Telkinle Güdüleme .....	25
2.1.4.3.2. İdealleştirilmiş Etki.....	26
2.1.4.3.3. Entelektüel uyarım.....	26
2.1.4.3.4. Bireysel Destek .....	27
2.1.3.4. İşlemsel Liderlik ve Boyutları .....	27
2.1.3.4.1. İstisnalarla Yönetim(Aktif).....	27

2.1.3.4.2. İstisnalarla Yönetim(Pasif).....	28
2.1.3.4.3. Koşullu Ödüllendirme .....	28
2.1.3.4.4. Özgür Bırakan Liderlik.....	28
2.1.5. Yükseköğretimde Liderlikle İlgili Araştırmalar .....	28
2.1.5.1. Yurtdışı Araştırmalar .....	28
2.1.5.2. Yurtiçi Araştırmalar .....	30
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	33
2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kuramlar .....	33
2.1.1.1. Sosyal Değişim Kuramı .....	35
2.1.1.2. Lider-Üye Etkileşimi.....	36
2.1.1.3. Hakkaniyet Kuramı .....	36
2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Değişkenler .....	37
2.1.2.1. Çalışan Özellikleri.....	37
2.1.2.2. Örgütün Özellikleri.....	37
2.1.2.3. İşin Özellikleri .....	37
2.1.2.4. Liderin Özellikleri .....	38
2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	38
2.2.3.1. Örgütün Gelişimine Destek Olma ve Özgecilik.....	39
2.2.3.2. Nezaket .....	40
2.2.3.3. Vicdanlılık .....	40
2.2.3.4. Sportmenlik .....	40
2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar.....	41
2.2.4.1. Prososyal (Sosyal Temelli) Davranış.....	41
2.2.4.2. Örgütsel Kendiliğindenlik (Spontanlık).....	41
2.2.4.3. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans .....	42
2.2.5. Yükseköğretimde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Araştırmalar.....	45
2.2.5.1. Yurtdışı Araştırmalar .....	45
2.2.5.2. Yurtiçi Araştırmalar.....	45
2.3. Akademik Performans .....	46
2.3.1. Performans Kavramı.....	45
2.3.2. Akademik Performans Kavramı .....	47
2.3.2.1.Üniversite Sıralama Sistemleri ve Akademik Performans .....	48
2.3.3. Akademik Performans İle İlgili Değişkenler.....	50
2.3.4. Akademik Performansın Değerlendirilmesi.....	51
2.3.5. Akademik Performansın İndeksinin Türetilmesi.....	53
2.3.6. Yükseköğretimde Akademik Performans İle İlgili Araştırmalar .....	57
2.3.6.1. Yurtdışı Araştırmalar.....	57
2.3.6.2. Yurtiçi Araştırmalar .....	58
2.3.7. İlgili Araştırmalar Özet .....	58
3. YÖNTEM.....	59
3.1. Araştırmanın Modeli.....	59
3.2. Evren ve Örneklem .....	60
3.3. Veri Toplama Araçları .....	64
3.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVDÖ).....	64
3.3.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (ÇFLÖ).....	65
3.3.3. Akademik Performans İndeksi (API).....	66
3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanışı .....	67
3.5. Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi .....	67



3.6. Araştırmanın Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışmaları .....	69
4. BULGULAR VE TARTIŞMA .....	75
4.1. Liderlik Stillere İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	75
4.1.1. Liderlik Stillere İlişkin Bulgular .....	75
4.1.2. Liderlik Stillerin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi.....	81
4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	92
4.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular İlişkin Bulgular.....	92
4.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi .....	95
4.3. Akademik Performansa İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	102
4.3.1. Akademik Performansın Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi .....	102
4.4. Liderlik Stilleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Akademik Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	105
4.5. Liderlik Stilleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Akademik Performansa İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları.....	107
4.6. Liderlik Stilleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Akademik Performansa İlişkin Yol Analizi Sonuçları.....	110
5. SONUÇ ve ÖNERİLER .....	113
5.1. Sonuçlar .....	113
5.2. Öneriler.....	114
5.2.1. Araştırmaya Yönelik Öneriler.....	114
5.2.2. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	115
KAYNAKÇA.....	117
EKLER DİZİNİ .....	134
EK 1. ETİK KOMİSYONU ONAY BİLDİRİMİ .....	134
EK 2. UYGULAMA İZİN BİLDİRİMLERİ .....	134
EK 3. ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ.....	134
EK 4. ORJİNALLİK RAPORU.....	134
EK 5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	147
ÖZGEÇMİŞ .....	154

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1: Çeşitli Araştırmacılara Göre Liderlik Tanımları .....	11
Tablo 2.2: Geleneksel Kuramcılarının Ortaya Koyduğu Lider Özellikleri .....	12
Tablo 2.3: Yükseköğretimde Değişim Dinamikleri ve Sonuçları .....	31
Tablo 2.4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Performansı Etkileme Nedenleri.....	44
Tablo 2.5: Çeşitli Sıralama Sistemlerinde Ölçüt Ağırlıkları .....	48
Tablo 2.6: Birleşmiş Milletler İnsani Gelişme İndeksinin Bileşenleri .....	55
Tablo 2.7: İndeks Aralığına Göre Ülkelerin Gelişmişlik Düzeyleri.....	56
Tablo 2.8: İndeks Hesaplama Yöntemi İle Akademik Performans İndeksi (API) Hesaplama .....	56
Tablo 3.1: Evrenin Üniversite ve Fakültelelere Göre Dağılımı.....	61
Tablo 3.2: Örneklem Kapsamındaki Öğretim Üyesi Sayıları ve Dönen Anketlere İlişkin Bilgiler .....	63
Tablo 3.3: Araştırmaya Katılan Öğretim Üyelerinin Demografik Özellikleri.....	63
Tablo 3.4: Alt Ölçek Seçenek Sınırları ve Ağırlıkları.....	65
Tablo 3.5: Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesine İlişkin Sayısal Sınırlar Korelasyon Katsayısı Değerlendirmesi .....	68
Tablo 3.6: Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklere Ait Güvenirlik Katsayısı Değerleri .....	69
Tablo 3.7: Uyum İndekslerine İlişkin Ölçütler.....	70
Tablo 3.8: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri .....	71
Tablo 4.1: Telkinle Güdüleme Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	76
Tablo 4.2: İdealleştirilmiş Etki Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	77
Tablo 4.3: Entelektüel uyarım Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	78
Tablo 4.4: Bireysel Destek Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	78
Tablo 4.5: İstisnalarla Yönetim (Aktif) Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	79
Tablo 4.6: İstisnalarla Yönetim (Pasif) Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	80
Tablo 4.7: Koşullu Ödüllendirme Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	80
Tablo 4.8: Özgür Bırakan Liderlik Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	81

Tablo 4.9: Liderlik Envanterine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuları.....	82
Tablo 4.10: Liderlik Envanterine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuları .....	83
Tablo 4.11: Liderlik Envanterine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Unvan Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuları .....	84
Tablo 4.12: Liderlik Envanterine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuları .....	85
Tablo 4.13: Liderlik Envanterine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Görev Yapılan Fakülte Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuları .....	86
Tablo 4.14: Liderlik Envanterine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Görev Yapılan Üniversite Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuları .....	90
Tablo 4.15: Örgütün Gelişimine Destek Olma ve Özgeciliğin Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	92
Tablo 4.16: Nezaket Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	93
Tablo 4.17: Vicdanlılık Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	94
Tablo 4.18: Sportmenlik Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	95
Tablo 4.19: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	96
Tablo 4.20: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarına Göre Öğretim Üyesi Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	97
Tablo 4.21: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarına Öğretim Üyesi Görüşlerinin Unvan Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları .....	98
Tablo 4.22: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarına Öğretim Üyesi Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları .....	99
Tablo 4.23: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarına Öğretim Üyesi Görüşlerinin Görev Yapılan Fakülte Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları .....	100
Tablo 4.24: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarına Öğretim Üyesi Görüşlerinin Görev Yapılan Üniversite Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	101
Tablo 4.25: Akademik Performansın Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları .....	102
Tablo 4.26: Akademik Performansın Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	103
Tablo 4.27: Akademik Performansın Unvan Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	103

Tablo 4.28.: Akademik Performansın Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	104
Tablo 4.29: Akademik Performansın Görev Yapılan Fakülte Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	104
Tablo 4.30: Akademik Performansın Görev Yapılan Üniversite Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	105
Tablo 4.31: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Pearson Korelasyon Katsayıları ....	106
Tablo 4.32: Dönüşümcü ve İşlemci Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları .....	107
Tablo 4.33: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Akademik Performansı Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları .....	108
Tablo 4.34: Dönüşümcü ve İşlemci Liderliğin Akademik Performansı Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları .....	109

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Ohio Liderlik Kuramı .....	14
Şekil 2.2. Vizyon Sahibi Lider .....	22
Şekil 3.1. ÖVDÖ'nün Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli .....	72
Şekil 3.2. Dönüşümcü Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analiz Modeli.....	73
Şekil 3.3. İşlemci Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analiz Modeli.....	74
Şekil 4.1. YEM Analizi İçin Path Diyagramı (Dönüşümcü Liderlik) .....	110
Şekil 4.2. YEM Analizi İçin Path Diyagramı (İşlemci Liderlik) .....	111

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

**ort:** Aritmetik ortalama

**p:** Anlamlılık

**r:** Pearson Korelasyon Katsayısı

**t:** Hesaplanan t değeri

**SPSS:** Statistical Package for the Social Sciences

**AMOS:** Analysis of Moment Structures

**vd:** ve diğerleri

**vb:** ve benzeri

**ss:** Standart Sapma

**sd:** Serbestlik Derecesi-Degree of Freedom

**DFA:** Doğrulayıcı Faktör Analizi-Confirmatory Factor

**ANOVA:** Tek Yönlü Varyans Analizi-The Analysis of Variance

**SPSS:** Statistical Package for the Social Sciences

**f:** frekans % yüzde

**X<sup>2</sup>:** Ki-kare

**ÖVD:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

**ÖVDÖ:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

**ÇFLÖ-MLQ:** Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği-Multifactor Leadership Questionnaire

**AP:** Akademik Performans

**API:** Akademik Performans İndeksi

## 1. GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırmada yer alan önemli kavramların tanımları yer almaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

İnsanoğlunun toplu halde yaşamaya başlaması ile birlikte en ilkel biçimiyle ortaya çıkan örgütlenme ihtiyacı, toplumsal hayat için vazgeçilemez bir hal almıştır. Savunma beslenme, barınma gibi temel ihtiyaçlar nedeni ile bir araya gelen insan toplulukları uygarlığın gelişmesiyle birlikte daha kapsamlı ve karmaşık örgütler kurarak, belirledikleri amaçlara erişmeye çalışmışlardır. Barnard'a göre (1968) "*Bugünkü toplumların varlığı dini, ekonomik, askeri ve diğer sosyal alanlarda kurulan örgütlerle büyük ölçüde ilişkilidir*". Örgütler zaman içerisinde, metaforik olarak, "*Makine, organizma, tiyatro, drama, oyun yeri*" gibi isimlerle adlandırılmışlardır. Örgütlerin toplumun hemen her alanında önemli fonksiyonlara sahip olması, çeşitli disiplinlerin örgüt olgusu ile ilgilenmesine de yol açmaktadır (Şişman, 1995). Alanyazında sosyoloji, ekonomi, yönetim, politika, eğitim ve daha birçok bilim dalında örgütsel konularla ilgili sayısız çalışmaya rastlamak mümkündür. Eğitim alanında çalışmalar yapan araştırmacılar da örgütsel davranış örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt-birey ilişkisi, örgüt-lider ilişkisi gibi kavramları uzunca bir süredir incelemektedirler. Çünkü diğer örgütler gibi eğitim örgütleri de varoluş amaçlarını ve belirledikleri hedefleri, en etkin yoldan gerçekleştirmek yaklaşımı ile hareket etmektedirler. Örgütsel yönetimin etkinliğinin örgütsel amaçlara ulaşma düzeyi üzerindeki etkisi, liderin yönetim stili ve örgütsel başarı ilişkisi gibi konularda, özellikle eğitim biliminin ön plana çıktığı 60'lı yıllardan sonra oldukça fazla sayıda araştırma yapılmıştır.

Arz ve talep arasındaki makasın açılması, rekabetin şiddetinin çoğalması ile birlikte bilginin ve emeğin önemi de artırmıştır. Tüm örgütler için rekabetin sürdürülebilirliği bir avantaj haline gelmiştir (Yener ve Aykol, 2009). Rekabet ise doğası gereği sürekli bir gelişim ve değişime ihtiyaç duymaktadır. Çağımızın temel gerçeklerinden bir tanesi de bu sürekli ve baş döndürücü değişim halidir. Bu karmaşık olgu günümüzde bütün sosyal sistemlerin yaşama ilişkin kültürlerini ve yönetim biçimlerini hızlı bilgi artışı, hızlı gelişme ve hızlı iletişim yolları ile derinden etkilemektedir (Eraslan, 2006). Bu etki kendisini eğitim örgütlerinde de göstermektedir. İnsan faktörünü ciddiye almayan, beklentilerini,

duygularını, tutum ve davranışlarını anlamaya çalışmayan, onların yarınlarını tanımlı hale getirecek kariyer planları sunamayan potansiyellerini ortaya çıkarmak için araçlar geliştiremeyen ve uygulamalarıyla bu konudaki samimiyetini ispatlayamayan örgütlerin, gelecekte fark yaratmaları mümkün olmayacaktır (Gürbüz, 2006). 21. yüzyılın örgüt anlayışı, hâlihazırda var olan düzenin korunmasının da ötesinde örgütü geleceğe hazırlamayı ve oluşabilecek karmaşanın yönetimini de kapsamaktadır. Bu anlayış lideri, örgütü yönetirken elindeki en kıymetli enstrüman olan iş gören ile ilişkilerini sürekli dinamik tutmaya itmektedir. Çağımız koşulları göz önünde bulundurulduğunda; iş görenin performansını artırmak yoluyla yaratılan katma değer, örgüt rakipleri karşısında ne kadar avantajlı konuma geçireceğine odaklanılmasının doğru bir yaklaşım olacağına inanılmaktadır. Drucker (1995), iş görenlerin etkililiğinin en büyük belirleyicisinin, iyi yönetim ve yöneticiler olduğunu ifade etmektedir. İş görenin davranışlarını, yönetilme şeklinin ve yöneticilerinin davranışlarının bir yansıması olduğunu vurgular. Örgütsel amaçların hayata geçirilebilmesinde iş görenler de en az yöneticiler ve karar vericiler kadar önemlidir. İş gören, çağımızın bilgi ve uzmanlaşmaya dayalı çalışma yaklaşımı ile daha da önem kazanmıştır. İş görenin örgüt içerisindeki rolünün artmasıyla birlikte motivasyon, bağlılık, özdeşleşme gibi kavramlarla ilgili çalışmalar da çoğalmaya başlamıştır. Deluga (1994), örgütsel etkililiği artıracak tüm iş gören davranışlarının formel görev tanımları içerisinde belirtilmesinin zorluğundan söz ederek, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt için önemini altını çizmektedir. Ashforth ve Humphrey (1995), iş gören duygularının örgütsel yaşam için önemini ve bu sebepten ötürü, örgütün iş görenin duygusal yönüne daha fazla önem vermesi gerektiğini belirtmektedirler. Bu gibi gerekçeler bilim insanlarını iş gören verimliliğini ve etkililiği artıracak unsurları araştırmaya yöneltmiştir. İlk kez Bateman ve Organ (1983) tarafından kullanılan “*İyi Asker Sendromu*” terimi, bireyin örgüt karşısındaki yarattığı katma değere dikkat çekmektedir ve bu terim yönetim alanında hızla yer edinmiştir. İçerik olarak bir yandan çalışma arkadaşlarını çekiştirme, yanlışlarını bulma ve örgüte zarar verici olumsuz davranışlardan kaçınırken, diğer yandan da verilen görevi zamanında tamamlama, iş arkadaşlarına yardımcı olma ve belirlenen rol tanımlamalarının üzerinde olumlu ve gönüllü davranışlar sergilemeyi yani kısaca örgütü için “*iyi bir asker*” olmayı bünyesinde barındırmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, Organ tarafından (1988), “*Biçimsel ödül sistemini dikkate almaksızın, bir bütün olarak örgütün işlevlerini verimli ve etkili bir biçimde yerine*



*getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı*” olarak tanımlanmıştır (Akt: Şeşen ve Basım, 2010). Daha önce yürütülen araştırmalarda liderlik stilleri ile iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile arasındaki anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Avolio ve diğerleri 1999; Bateman ve Organ, 1983 McCall 1986; Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff ve diğerleri, 2014). Örgütsel vatandaşlık davranışı, daha önce de belirtildiği üzere, gönüllülük esasına dayanmaktadır. Formal olarak tanımlanan görevlerin daha da üzerinde gerçekleştirilen performanslara vurgu yapan bir kavramdır (Finkelstein ve Penner 2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt amaçlarına ulaşmadaki rolüne ilişkin birçok deneysel çalışma yapıldığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel etkililik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, bu iki olgu arasında pozitif bir ilişkinin varlığına dair bulgular elde edilmiştir (Borman ve Motowidlo 1997; Koys, 2001; Schnake ve Hogan, 1995). Yine örgütsel vatandaşlık davranışı ile etkileşim içinde bulunduğu düşünülen değişkenler ilişkisi araştırmalara sıklıkla konu olmuştur. Bu değişkenlere kısaca değinmek gerekirse Bateman ve Organ (1983), iş tatmininin iyi bir örgüt vatandaşı olmanın öncü şartı olduğundan söz ederler. İş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık arasındaki pozitif ilişkiye dair başka çalışmalar da mevcuttur (Bolon, 1997 Mohammad ve diğerleri, 2011; Moorman ve diğerleri, 1993; Podsakoff ve diğerleri, 2000; Robbins 2000, Schappe, 1998). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet arasındaki ilişki de birçok araştırmaya konu edilmiştir (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colguit ve diğerleri 2001; Farrel ve Finkelstein, 2011; Griffin ve Moorhead, 2011 Hoffman ve diğerleri 2007; Moorman, 1991). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi kurulan bir diğer kavram da örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılığın da örgütsel adalet gibi vatandaşlık duygusunu oluşturan değişkenlerden biri olduğu ampirik bulgularla kanıtlanmıştır (Bogler ve Somech, 2004; Borman ve diğerleri, 2001; Carter ve diğerleri, 2013; Coleman ve Borman, 2000; Ünüvar, 2006). Örgütsel vatandaşlık ile ilişkilendirilen faktörlerden olan liderlik stilleri ile ilgili de birçok araştırma yürütülmüştür (Ehrtart 2004; Niehoff ve Moorman,1993; Organ, 1997; Podsakoff ve diğerleri, 1990 Podsakoff ve Ahearne, 1997; Ritz ve diğerleri, 2014; Wang ve diğerleri, 2005 Walumbwa ve Hartnell, 2010). Bu araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı, birçok liderlik yaklaşımıyla ilişkilendirilmiştir.

Performans ve motivasyonun böylesine değer taşıdığı çağımızda, görev tanımı üzerinde gösterilen davranışların örgüt için anlamını da göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

Yapılan alışmalar, örgüt çalışanının göstermiş olduğu ekstra rol davranışlarının yanı sıra, rgt yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan korunmaya çalışmanın, örgütsel performansı artırıcı etkilerinden söz etmektedir (Organ, 1988; Smith ve diğerleri, 1983). Türkiye’de otel çalışanları üzerinde yürütülen bir çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışının işten ayrılmalar üzerinde negatif etkisi olmasının yanı sıra performansı artırıcı etkilerinin de bulunduğunu destekleyen bulgulara erişilmiştir (elik ve ıra, 2013). Lowe ve diğerleri (1996) ile Bono ve Judge (2004) tarafından yapılan meta analizi sonuçları, dönüşümcü liderlik ile performans arasındaki olumlu ilişkiyi doğrulamıştır. Ayrıca, Degroot Kiker ve Cross (2000), yaptıkları üçüncü meta analizi sonucunda, dönüşümcü liderlik ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Geyer ve Streyrer (1998), banka çalışanları üzerinde yrttikleri çalışmada, dönüşümcü liderlik ile performans arasında pozitif bir ilişkinin varlığı yönünde bulgular elde etmişlerdir.

Küreselleşme, ğrenci ve eğitimci hareketliliğinin kolaylaşması, Avrupa Birliği ve birçok gelişmiş ülkenin zorunlu eğitimle ilgili sorunlarını büyük ölçüde zerek yükseköğretim alanına eğilmeleri gibi nedenler, yükseköğretime olan ilginin ve dolayısı ile bu alandaki rekabetin etkisini artırmasına yol açmaktadır. Bir örgütün rekabet gücü aynı zamanda örgüt çalışanları tarafından sergilenen iş performansının düzeyi ile yakından ilgilidir. Yükseköğretim kurumlarının rekabet gücü, akademik performansın ıktıları ile ilişkilendirilmektedir. Üniversite sıralama kuruluşlarında, akademik saygınlık ve tanınmışlık toplam sıralama puanlamasının yaklaşık olarak % 40’lara varan oranlarda pay verilmektedir. Akademik saygınlık puanını oluşturan öğeler ise, akademik personelin yapmış olduğu ulusal ve uluslararası yayınlar, lisansüstü ğrencilerinin lisans öğrencilerine olan oranı alanlarında aldıkları ulusal ve uluslararası ödüllerdir (<http://topuniversities.com> Erişim Tarihi: 12.05.2016).

Bilim fabrikaları olan yükseköğretim kurumları, küresel arenada var olabilmek ve adlarını duyurabilmek için sadık iş görenlere ve etkili liderlere ihtiyaç duyarlar. Örgüte katkısı olan liderler, iş grenle ile birlikte hareket etme, onları dikkate alma ve değerlendirme yapma yetenekleri ölçüsünde örgütlerine yararlı olabilirler (Beytekin ve Göktürk, 2012).

Eğitimin en st kademesi olan yükseköğretimden ve bu sistemin çıktılarından beklenen topluma önderlik edebilme yetisinin olmasıdır. Toplumsal rollerinin dışında eğitim ve araştırma da üniversitelerin örgütsel amaçları arasında yer almaktadır. Tüm bu

amaçların yerine getirilmesi amaca odaklanmış bir yönetim kadrosu, etkili liderler ve kendini örgütünün ayrılmaz bir parçası olarak gören iş görenler ile mümkündür. Küresel rekabet diğer tüm örgütlerle birlikte eğitim kurumlarını da zorlamaktadır. Yükseköğretim kurumları, bu rekabette var olabilmek için uzaktan eğitim, sanayi üniversite işbirliği, araştırma üniversiteleri vb. çözümler üretmeye odaklanmalarının yanı sıra, vazgeçilmez iş görenleri olan öğretim elemanlarının ve eğitim yönetiminin önemini kavramışlardır. Dolayısı ile yükseköğretim liderliği de giderek daha karmaşıklaşan bir hal almıştır. Liderlikle ilgili olarak yürütülen çalışmalarda, liderlin örgütsel ve bireysel başarısının artması üzerinde oldukça önemli etkileri olduğuna dair bulgular elde edilmiştir (Gerstner ve Day, 1997). Yükseköğretimin yaygın ve çeşitli olduğu ülkelerden olan Amerika Birleşik Devletleri'nde, yükseköğretim liderleri sosyal değişimin öncüleri kabul edilmektedirler. Gelişmiş ülkeler yükseköğretime sadece bilim fabrikaları olarak değil, gelişmeyi gerçekleştirecek eğitilmiş ve donanımlı bireyleri toplumsal hayata hazırlayan kurumlar olarak bakmaktadırlar (Astin ve Astin, 2000). Birçok ülke gibi ülkemizde de son zamanlarda artan bir ivme ile öğretim üyelerinin ve dolayısı ile bilimin gelişimini destekleyici bir takım standartlar, teşvik ve ödüller gündeme gelmektedir.

Akademik dünyanın önemi tartışılmaz iş görenleri olan öğretim elemanları yükseköğretim kurumlarının belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşmada, yükün oldukça ağır bir kısmını taşımaktadırlar. Bir yandan eğitim-öğretim faaliyetlerinin devam etmesi, öte yandan belirlenen akademik yükselme ölçütlerinin gün geçtikçe ağırlaştırılması öğretim elemanını fazlasıyla zorlamaktadır. Tüm bu koşullar altında akademik performansın sürekli yükselen çitası, araştırmacıları performansı artıran faktörleri belirlemeye yönelik çalışmalar yapmaya yöneltmiştir.

Çalışma kapsamında yapılan alan yazın taramasında lider davranışlarının örgütsel vatandaşlığın öncülerinden biri olduğunu vurgulayan birçok çalışma mevcuttur (Bass ve Avolio, 1990; Berlew, 1974; Göncü, 2006). Benzer şekilde, liderin davranışlarının iş gören motivasyonu ve performansı ile olan ilişkisini inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır (Oz, 2003; Werner, 2000; Wong ve Law, 2000). Ancak, yükseköğretim alanında örgütsel vatandaşlık davranışının liderlik ile birlikte akademik performansa olan görece etkisini bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Alanda bu üç değişkenin birlikte incelenmemiş olmamasından kaynaklanan bir boşluk olduğu düşünülmektedir. Bu araştırma, alan yazına katkıda bulunmak amacıyla, örgütsel

vatandaşlık ve liderlik biçiminin akademik performansa etkisini birlikte incelemeyi hedeflemektedir.

### **1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi:**

Yükseköğretim gönüllülük ve isteğe bağlılık esasına dayanan karakteristiği, onu eğitimin diğer kademelerinden daha rekabetçi bir yapıya büründürmüştür. Bu rekabetçi yapı, yükseköğrenim yapmayı hedefleyen kitlenin tercihlerini belirleyecek karşılaştırmalar yapabilecekleri sıralama sistemlerini ortaya çıkarmıştır. Sıralama sistemleri, üniversitenin öğretim üyesi sayısı, makale ve atıf sayısı, lisansüstü öğrenci/öğretim üyesi oranları vb. ölçütlere göre üniversiteleri kategorize etmektedir. Ölçütlerin çoğu da öğretim üyesinin performans çıktıları ile ilişkilidir.

Bu çalışmada, bölüm başkanlarının liderlik davranışlarının ve öğretim üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının akademik performanslarına etki edip etmediğini birlikte incelenecektir. Bu üç değişken arasındaki çeşitli varyasyonlarla ikili olarak incelenmiş, birbirleri üzerindeki olumlu etkilere ilişkin bulgulara ulaşılmış ise de yapılan alan yazın taramasında her üçünü birlikte değerlendiren bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu yönüyle çalışmanın gerek üniversite yöneticilerine, gerekse yükseköğretim alanına yön veren karar vericilere, akademik performansın nasıl artırılacağı ve yapılması mümkün olan iyileştirmeler hakkında ışık tutacağı düşünülmektedir.

### **1.3. Problem Cümlesi:**

Üniversitelerde liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve akademik performans arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

#### **1.3.1. Alt Problemler:**

Üniversitelerde görev yapan öğretim üyelerinin;

1. Bölüm başkanlarının liderlik stillerine ilişkin görüşleri nasıldır?
2. Bölüm başkanlarının liderlik stillerine ilişkin görüşler; öğretim üyesinin cinsiyetine, yaşına, unvanına, kıdemine, görev yaptığı fakülte ve üniversiteye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri nasıldır?

4. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşler; öğretim üyesinin cinsiyetine, yaşına, unvanına, kıdemine, görev yaptığı fakülte ve üniversiteye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Akademik Performans düzeyleri nasıldır?
6. Akademik performans düzeyleri; öğretim üyesinin cinsiyetine, yaşına unvanına, kıdemine, görev yaptığı fakülte ve üniversiteye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. Liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve akademik performans arasında bir ilişki var mıdır?
8. Bölüm başkanlarının liderlik stilleri ile öğretim üyelerinin akademik performansları arasındaki ilişkide, öğretim üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışları aracı bir etkiye sahip midir?

#### **1.4. Sayıtlar:**

1. Katılımcıların anket sorularına gerçekçi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.
2. Öğretim üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve liderlik biçimine ilişkin görüşleri, kullanılan ölçme araçları ile ölçülebilir.
3. Araştırmanın yürütüldüğü örneklem, evreni temsil edecek niteliktedir.
4. Bu araştırma, örnekleme konu edilen Hacettepe Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi ve Gazi Üniversitesi'nin Mühendislik, Fen, Edebiyat ile İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde 2015 - 2016 eğitim - öğretim yılında aynı bölüm başkanı ile bir yılı aşkın süredir birlikte çalışan öğretim üyelerinin bölüm başkanı hakkındaki görüşlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve akademik performansları arasında çıkarım yapılabileceği savına dayandırılmıştır.

#### **1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar:**

Bu araştırma;

1. Hacettepe Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi ve Gazi Üniversitesi'nin Mühendislik, Fen, Edebiyat ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde 2015-2016 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretim üyeleri ile
2. Katılımcıların yanıtları ölçme aracında yer alan sorulara verdikleri yanıtlar ve ölçeklerin ölçtüğü nitelikler ile

sınırlıdır.

### 1.6. Tanımlar:

**Liderlik Stili:** Gerektiğinde mevcut durumu koruyan, gerektiğinde de değişimi kovalayan, daha iyiye yapılacak yolculukta iş görenlerini yalnız bırakmayan, onlara örgütlerinin biçimsel sınırlarla beklediğinden fazlasını yapmaları için cesaretlendiren ve teşvik eden yükseköğretim yöneticilerinin izlediği yollardır.

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:** Öğretim üyelerinin, görevsel tanımlarında bulunmamakla birlikte iş arkadaşlarına öğrencilerine ya da diğer paydaşlara karşı bağlı oldukları üniversiteyi daha iyiye en ileriye taşımaya yardımcı olacak davranışlar ve eylemler sergilemeleri, fakülte ve üniversite imajını zedeleyecek zararlı söylem ve hareketlerden kaçınmalarıdır.

**Akademik Performans İndeksi:** Öğretim üyesinin belirli bilgi ve yetenekleri çerçevesinde örgütüne, bilime ve topluma yaptığı katkıyı ölçmeye yarayan bir indekstir. Düşük ve yüksek olarak iki kademeye ayrılan akademik performans indeksi, Aralık 2015 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Akademik Teşvik Ödeneği Yönetmeliği uyarınca elde edilen 2015 Akademik Teşvik Puanının yanı sıra, eğitim öğretim ve danışmanlığa ayrılan haftalık fiili ders yükünün saat cinsinden karşılığı gibi unsurlardan türetilmiştir.

**Üniversite:** 2547 sayılı yasanın 3.maddesinin (d) fıkrasına göre bilimsel özerkliğe ve kamu tüzelkişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma yayın ve danışmanlık yapan Hacettepe Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi ve Gazi Üniversitesi'dir.

**Öğretim Üyesi:** Hacettepe Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi ve Gazi Üniversitesi'nin Fen Edebiyat, Mühendislik ile İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde 2015-2016 eğitim- öğretim yılında, öğretim üyesi kadrolarında aktif görev yapan iş görenlerdir.

**Bölüm Başkanı:** 2547 sayılı Yasa uyarınca bölümde eğitim öğretim planlarının üst yönetime raporlanması, akademik ve idari personelin denetlenmesinden sorumlu yükseköğretim yöneticisidir.

## 2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELİ

Bu bölümde, araştırma kapsamında incelenen liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve akademik performansla ilgili kuramsal bilgi yer almaktadır.

### 2.1. Liderlik

Bu başlıkta, çalışmanın bağımsız değişkenlerinden liderlik ile ilgili kuramsal bilgiler ve araştırmalar sunulmuştur.

#### 2.1.1. Liderlik Kavramı

Toplumların zamanla daha karmaşık hale gelmesi ile birlikte, örgütler de daha karmaşık sosyal sistemlere dönüşmüşlerdir. Bu durum, gerek toplumun gerekse örgütlerin yönetiminde liderlere daha fazla yük getirmektedir. Bir örgütün başarısı nasıl yönetildiği ile yakından ilgilidir. Liderlik toplumsal ve evrensel bir olgudur (Cemaloğlu, 2007: 166). Liderlik olgusu, insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, liderlik yıllar içerisinde birçok tanımlama yapılmasına rağmen, yine de tek bir model, tek bir tanım üzerinde fikir birliği sağlanamamıştır. Hatta Burns'a göre (2003:4), liderlik dünyada en çok araştırılan ancak, en az anlaşılan olgudur.

Birçok alanda kullanılması ve kültürel öğelerden etkilenmesi nedeni ile liderliğin tarihsel süreç içerisinde birçok tanımı yapılmıştır. Her alandaki liderlik farklı özellikler gerektirmektedir. Bu nedenle liderliğin anlamı, liderin içinde bulunduğu duruma, liderlik yaptığı gruba ve liderlik sürecine göre farklılık arz etmektedir. Liderlikle ilgili çarpıcı tanımlamalardan biri ise Bennis (1992: 2) tarafından yapılmıştır: *“Bir açıdan liderlik, güzelliğe benzer tanımlaması güçtür ama gördüğünüzde tanırırsınız”*. Eren lideri, *“Grup üyeleri tarafından hissedilen ancak, açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir”* şeklinde tanımlamaktadır (2003: 526). Watters (2006), liderin ne demek olduğunu anlamının dört yolu olduğundan söz etmiştir. Bu yolları belirlemek ise, aşağıdaki sorulara cevap vermek ile mümkündür:

- Kişi Kaynaklı* : Lideri lider yapan “KİM” olduğu mudur?
- Sonuç Kaynaklı* : Lideri lider yapan “NE” başardığı mıdır?
- Pozisyon Kaynaklı* : Lideri lider yapan “NEREDE” liderlik yaptığı mıdır?
- Süreç Kaynaklı* : Lideri lider yapan işleri “ NASIL” yaptığı mıdır?

(Akt: Akçakaya, 2010: 9).

Liderlikle sıklıkla karıştırılan yönetici kavramı ele alınacak olursa; özünde yöneticilik ve liderlik tabana tabana zıt iki kavram değildir. Aksine lider ve yönetici kavramları birbirini tamamlayıcı kavramlardır. Gerek yöneticilerin gerekse liderlerin karakterize edilebilen uğraşları vardır. Yöneticiler de liderler de örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine odaklansa da bunu her biri kendi yöntemlerini kullanarak farklı yollardan yerine getirirler. Yönetici planların gerçekleştirilmesi için plan ve koordinasyonu sağlarken lider bir vizyona erişim sağlayacak motivasyonu ve esini yaratmayı hedefler. Yönetici, örgütlenme ve kadroların oluşturulması için çaba harcarken lider de örgütlenen insanları hedefe odaklar. Yönetici insanları ve olayları hareket, metot ve tekniklerle yönetmeye çalışırken lider sistem üzerinde çalışır (Kotter, 1999: 46-49). Bu açılarından bakıldığında görüldüğü üzere yönetici ve lider birbirinin alternatifi değil, örgüt hedeflerine ulaşmadaki yol arkadaşlarıdır. Ancak, yönetici ve liderin birbirinden çok farklı bireyler ve olduğunu savunan araştırmacılar da vardır (Zaleznik, 1989: 72). Bir bireyin yönetici olabilmek için kahramanlığa ya da dehaya ihtiyaç duymadığını bunun yerine sebat, kararlılık, çok çalışma, analitik yetenek ve hoşgörü gibi özelliklerin yeterli olabileceğini ancak liderliğin bundan daha fazlasına ihtiyaç duyduğunu iddia eder. Çünkü lider, belirlenen hedefler doğrultusunda insanların ruh halini değiştirebilme, beklenti uyandırma, belirli arzular oluşturma ve gerektiğinde insanların düşünce tarzlarını değiştirebilme yetisine sahip olmaları gerektiğini savunmuştur. Bennis (1985) ise, liderlik ve yöneticiliğin tamamlayıcı yönlerinden çok birbirinden ayırt edilebilmeleri için zıt yönlerini ön plana çıkarmıştır. Tablo 2.1’ de Bennis (1985) tarafından listelenen lider ve yöneticilere ilişkin ayırt edici özellikler gösterilmiştir.



**Tablo 2.1: Lider ve Yönetici Karşılaştırması**

<i>Lider</i>	<i>Yönetici</i>
Yenilik yapar	Yönetir
Orijinal fikirler üretir	Kopyalar
Mevcut olanı geliştirmeye odaklanır	Mevcut olanı korur
Kişilere odaklanır	Yapı ve sistemlere eğilir
Çalışanlara güven verir	Kişisel bilgileri izleme, toplama
Uzun vadeli bakış açısı	Kısa vadeli düşünceler
Ne? Ve Niçin?	Nasıl? Ve Ne zaman?
Yenilik yaratır	Taklit eder
Statükoya meydan okuma	Statükoyu kabullenme

Kaynak: Budak, G. (2003). Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, Yayın Numarası, 9: 42.

Tablo 2.1’de yer alan bilgiler ışığında, liderin gelişmeye ve yeniliklere açık yapısına karşın yönetici olanı koruyan özgünlükten uzak yaklaşımı ile dikkat çektiği söylenebilir. Ayrıca, lider olan biteni anlamaya çalışırken, yöneticinin verilen görevleri sorgusuz sualsiz yerine getirmek eğiliminde olduğu görülmektedir. Yönetim biliminde liderlikle ilgili araştırmalara yön veren yaklaşımlar üç ana başlık altında sınıflandırılmaktadır:

- 1-Yapıyı öncelikli unsur olarak gören klasik yaklaşımlar,
- 2-Yapıdan çok insanı ön plana çıkaran davranışsal yaklaşımlar,
- 3-Örgütü bir sistem olarak algılayan sistemsel yaklaşımlar (Kapusuzoğlu, 2008).

### **2.1.2. Klasik Liderlik Kuramları**

Liderlik insanlık tarihi ile yaşıt bir olgu olmasına rağmen, liderliğin bilimsel anlamda araştırmalara konu edilmesi 20.yy. da hız kazanmıştır. 1910 yılında Thomas Carlyle tarafından ortaya atılan “*Büyük Adam Teorisi*” yani bazı insanların belirli özelliklerle dünyaya gelmeleri ve bu özellikleri sayesinde lider olarak ortaya çıktıkları yönündeki düşüncesi, özellikler kuramının da temellerini oluşturmuştur. Araştırmalar, 1940 ve 50’li yıllarda, liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğuna yoğunlaşmış ve bu çerçevede liderin kişisel özelliklerinin liderlik alanı üzerindeki etkisinde büyük rol oynadığı temeline dayanan teoriler ortaya atılmıştır. Ancak daha sonraki dönemlerde, toplumun ve teknolojinin değişimi ile aynı yönde lider ile ilgili düşünceler ve inanışlar da değişime uğramıştır. 1960-70’li yıllarda yürütülen çalışmalar, liderlik özelliklerinin sonradan da

kazanılabileceği, hatta her örgütün kendi amaçlarına uygun lidere ihtiyaç duyduğu bu nedenle liderliğin üniforma gibi tek tip bir kavram olmadığı mantığından hareketle durumsallık kuramları ortaya atılmıştır. 1980-90 yılları arasında kalan ve neo-klasik dönem olarak adlandırılan dönemde ise, neo-karizmatik kuramlar hüküm sürmüştür. 2000’li yıllara gelindiğinde, liderin duygusal zekâsı ve liderlik becerileri faktörler mercek altına alınmıştır (Aslan, 2013: 109).

Çağımızın anahtar kelimesi olan “değişim”, elbette liderlik anlayışını ve yaklaşımlarını da etkilemektedir. Çağdaş liderlik yaklaşımları olarak adlandırılan modellerde lider, sürekli değişen koşullara uyum sağlayabilen, bu değişimde yönettiği topluluğu ya da örgütü ayakta tutabilen insan olma misyonunu yüklenmiştir.

### 2.1.2.1. Özellikler Kuramı

Birinci Dünya Savaşı yıllarında ordunun ihtiyaç duyduğu subayları işe alabilmek için psikologlar tarafından bir takım testler geliştirilmiştir. Bunlardan birisi de “Alfa Zekâ Testi” adını taşımaktadır. Bu testlerin endüstri alanında kullanılmaya başlaması ile birlikte özellikler kuramının temelleri de atılmıştır (Şimşek, 2006: 10). Bu özellikleri belirme çabasının altında ihtiyaç duyulan liderleri yetiştirme hedefi yatmaktadır. Özellikler yaklaşımı, lideri diğerlerinden ayıran ayırt edici karakteristik özelliklerini belirlemeye odaklanmıştır. Bu özellikler arasında, yaş, cinsiyet, düzgün bir fiziksel görüntü, olgun davranabilme, ileri görüşlülük, gerektiğinde inisiyatif kullanabilme hitabet yeteneği ve dürüslük, karşısındakine güven telkin etme, zeka, beceri ve bilgi, insanlarla iyi ilişkiler Kurabilme yeteneği, kararlılık ve netlik, samimi olma ve doğruluk, açık sözlülük, özgüven ve iş bitiricilik gibi yetenekler bulunmaktadır (Koçel, 2010). Erdoğan (2007: 494), Stogdill ve diğer geleneksel kuramcılar tarafından saptanan liderlik özelliklerini derlemiştir. Bu özellikler Tablo 2.2’ de yer almaktadır.

**Tablo 2.2: Geleneksel Kuramcıların Ortaya Koyduğu Lider Özellikleri**

<i>Stogdill (1948)</i>	<i>Mann (1959)</i>	<i>Stogdill (1974)</i>	<i>Lord ve Diğerleri</i>
-	Zeka	Başarı Arzusu	-
Ataklık	Erkeksilik	Azimliik	Erkeksilik
İleri Görüşlülük	Düzenlilik	İleri Görüşlülük	-
İnisiyatif Kullanabilme	Koruyuculuk	Tolerans	-
Sebatkârlık	Dışa Dönüklük	Etkileme	-
Özgüven	-	-	-
Sosyallik	-	-	-

Kaynak: İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, Miad Yayınları, İstanbul, 2007: 494.

Tablo 2.2' de yer alan lider özellikleri incelendiğinde, geleneksel kuramcılarının hemen hepsinde karizmatik kişilik özelliklerinin liderin izleyenleri üzerinde etkili olduğu inancının hâkim olduğu görülmektedir.

### **2.1.2.2. Davranışsal Kuramlar**

Özellikler kuramı çerçevesinde Stogdill tarafından yaklaşık 50 yıllık bir süreyi kapsayan 150 liderlik çalışması taranmış ve liderlerin bir takım ortak özelliklere sahip olduğu yönünde özetlemiştir (Akt: Hoy ve Miskel, 1987: 379). Ancak, sonraki yıllarda Myers, yine 200'ü aşkın liderlik çalışmasını inceleyerek belli liderlik özelliklerini kategorize etmek için yeterli bilimsel veri olmadığını savunmuştur (Lunenburg ve Orstein, 1996: 124). Myers'in elde ettiği bulgulara göre, tüm liderlerin bulunduğu ortak bir kişilik özelliği yoktur. Zekâ ya da fiziksel özellikler ile liderlik arasında bir bağ bulunamamıştır. 40'lı yıllarda hâkimiyetini sürdürse de yürütülen çalışmalar sonucunda lideri tanımlayacak ortak bir özellikte buluşulamaması üzerine araştırmacılar, liderlerin kişilik özelliklerinden çok olaylar karşısında nasıl davrandıklarını incelemeye koyulmuşlardır. Davranışsal kuramcılar, liderler ve izleyenler arasındaki etkileşime odaklanırlar. Liderin kişilik özellikleri yerine liderlik görevlerini yerine getirirken sergilediği davranışları lideri ve örgütü başarıya götüren unsurlar olarak ele alırlar. Davranışsal kuramcılar, lideri diğerlerinden farklı kılan belli davranışlar olduğu varsayımı üzerinde dururlar (Çakır, 2001: 34). Davranışçı kuramlar, etkili liderin sonuca iki yöntemle ulaşacağını düşünmüşlerdir;

1.İş başarmak için iş görenlerin katılımına başvurmak gerektiğinin bilinmesi ve bu katılımın liderce sağlanması,

2.Grup üyelerinin amaçları ile örgütün amaçlarının uyumlu hale getirilmesidir (Erdoğan, 2007).

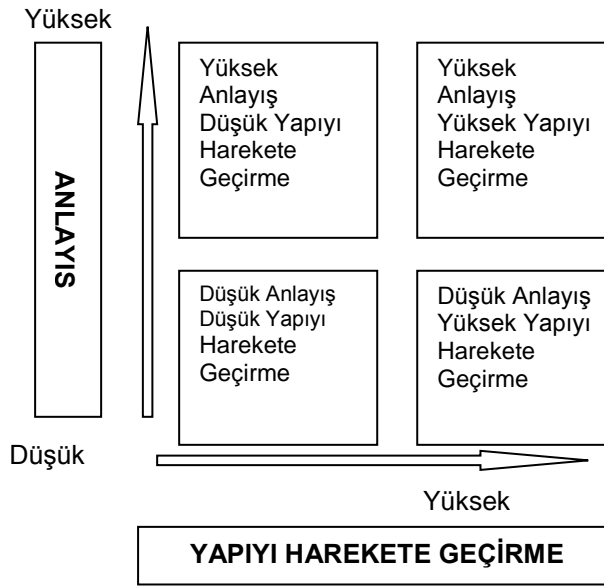
#### **2.1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları**

Davranışsal yaklaşımlar içerisinde öne çıkan çalışmalardan birisi, Ohio State Üniversitesi'nde yürütülen liderlik araştırmalarıdır. Araştırmanın amacı, liderlik davranışını belirlemenin grup ve örgüt amaçlarına ulaşmada ne derece önemli olduğunu göstermektir (Özkalp ve Kirel, 1996: 2). Yürütülen çalışmalar, kişiyi dikkate alma (*anlayış boyutu*) ve inisiyatif kullanabilme (*yapıyı harekete geçirici davranışlar sergileyebilme*) olmak üzere iki bağımsız değişkene odaklanılmıştır. Gerek sivil, gerekse

askeri yöneticiler üzerinde yürütülen çalışmalar sonucunda, liderin izleyiciler üzerinde güven ve saygı yaratması onlarla dostluk kurması kişiyi dikkate alma boyutu ile liderin amaç belirleme, istenen işi zamanında tamamlayabilme ve grup üyelerini organize edebilme gibi özellikleri ise yapıyı harekete geçirme faktörüyle ilişkilendirilmiştir (Budak, 2003: 59).

Şekil 1.1' de Ohio Liderlik Kuramının liderin anlayış ve yapıyı harekete geçirme davranışlarını gerçekleştirme düzeyine göre ortaya çıkan sonuçlar belirtilmiştir.

**Şekil 1.1: Ohio Liderlik Kuramı**



Kaynak: Can, H., (1992). Organizasyon ve Yönetimi. Adım Yayıncılık, Ankara: 289.

Şekil 1.1 incelendiğinde Ohio çalışmaları sonucunda iki boyuta ilişkin dört farklı liderlik davranışı versiyonunun ortaya çıktığı görülmektedir. Anlayış ve yapıyı harekete geçirme davranışlarından birisi yüksekken diğer düşük olabilir, her ikisi de düşük ya da yüksek olabilir. Lider, bu davranışları birbirinden bağımsız olarak gösterebilir (Aslan, 2013: 113).

Özetle; grup otoriter bir lider istiyorsa, en uygun liderlik tarzı yapıyı harekete geçiren liderlik tarzı olacaktır. Grup daha az otoriter bir lidere ihtiyaç duyuyorsa izleyenlerin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki göstereceği söylenebilir.

#### **2.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları**

Rensis Likert ve arkadaşları tarafından yürütülen çalışmalardan biri olan Michigan Üniversitesi çalışmaları "Davranışsal Perspektif Araştırması" adı ile anılmaktadır. Bu çalışmaların bulgularına göre, iki farklı liderlik davranışı bulunmaktadır. Bunlardan birisi

“İş Odaklı Liderlik” (Production Oriented Leadership), diğeri ise “İş Gören Odaklı Liderlik” (Employee Oriented Leadership) olarak ifade edilmiştir. Yapılan araştırma ve testler sonucunda, iş gören odaklı liderlerin, daha yüksek üretim gücüne sahip çalışanları olan daha başarılı liderler oldukları yönünde bulgular elde edilmiştir. İş odaklı lider, amaçların gerçekleştirilmesine önem verirken, iş gören odaklı lider astları örgütün vazgeçilmez bir unsuru olarak görür (Şimşek, 2007: 158). İş odaklı liderler, çalışanları adeta birer makine gibi görme ve toleranssız olma eğilimindedirler. İş gören odaklı liderler ise, daha demokratik bir yönetim biçimi seçmişlerdir.

İlk başlarda iş gören odaklı liderlerin daha başarılı liderler oldukları düşünülse de sonraki yıllarda yapılan araştırmalar, yapılan işin içeriğine ve kapsamına göre bazen iş odaklı bazen de iş gören odaklı liderlerin daha etkili oldukları sonucuna varmışlardır. İşin yapısal olarak tam belirlenemediği durumlarda iş odaklı liderlerin yapının daha oturmuş olduğu iş alanlarında ise iş gören odaklı liderlerin daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir (Erdoğan, 1991).

#### **2.1.2.2.3. McGregor’un X ve Y Kuramları**

McGregor, “Organizasyonların Beşeri Yönü” isimli çalışmasında “Liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları onların göstereceği davranışları da etkileyecektir” diyerek yeni bir teori ortaya koymuştur (Akt: Eren, 1991). Bu düşünceden hareketle, X ve Y Kuramları oluşturmuştur. X kuramına göre uygun insan davranışları şu şekilde sıralanabilir:

- Ortalama bir insan işi sevmez ve daha az çalışmak adına sürekli kaçış yolları peşindedir.
- İnsanlar sorumluluk almaktan kaçını, emir vermek yerine emir almayı seçer, bir takım hırslarla donatılmamıştır ve güvende olamak onlar için çok önemlidir.
- Kendi istek ve çıkarları ön plandadır, örgütsel amaçlardan ziyade kendi bencilce amaçları tercih ederler. Örgütler amaçlarına ulaşabilmek adına bu bireyleri sürekli zorlamalı, kontrol ve denetim altında tutmalı ve cezalar ile korku ve baskı altında tutmalıdırlar.
- Bireyler duygusal güdülerden çok finansal güdülere ilgi duyarlar. Statükocudurlar.
- Örgütlerde meydana gelebilecek sorunları çözülmesi noktasında onlardan çözüm üretmeleri ve yaratıcı olmaları beklenemez (Şahin, 2004: 523).

*X kuramı* adı altında sıralanan bu sayılılar bireylerin ekonomik kaygılarla hareket eden rayonel varlıklar oldukları savına dayanmaktadır. Örgütsel hedefler insanların öncelikli kaygıları arasında değildir. Bu kuramın varsayımlarına bakıldığında, bireylerin kendi çıkarlarını örgütsel amaçlardan daha ön planda tuttuklarını, insanların zekâsal düzeylerinin birbirine yakın olduğun, değişikliklere çok sıcak bakmadıklarını ve kabullenmelerinin zor olduğunu iddia ettiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle X yöneticisinden iş görenleri yönetilmeye muhtaç pasif bir faktör olarak değerlendirmeleri ve buna göre dominant ve otoriter davranışlar göstermeleri eklenecektir. Yönetici bunu başarabilmek adına detaylı iş tanımlamaları yetki ve sorumluluğun daha düşük seviyelere çekilmesi, iş prosedürlerinin kesin çizgilerle belirlenmesi, ceza ve yaptırımların detaylı olarak bildirilmesi gibi yollar izleyebilecektir (Koçel, 2010: 149).

*Y kuramına* göre ise;

- Birey için iş son derece doğaldır. Hiçbir birey doğuştan tembel olarak doğmaz, zamanla yaşadığı deneyimler onu bu hale getirir.
- Birey hedefleri doğrultusunda oto kontrolünü sağlayarak işini yapar.
- Her bireyde potansiyel mevcuttur. Uygun ortam sağlandığında birey bunları geliştirerek dah çok sorumluluğun altına girmeye başlar.
- Liderin tek yapması gereken uygun koşulları hazırlamak ve bireyin kendini gerçekleştirip geliştirmesine yardımcı olmaktır (Deniz ve Hasançebi, 2003).

*Y* kuramı varsayımlar incelendiğinde “*insan*” faktörüne oldukça fazla önem verildiği iarka planda güven unsurunun oldukça önemsendiği anlaşılmaktadır. *Y* kuramı, iş görene güvenmeyi kolaylaştıran düşünsel altyapıya odaklanmıştır (Asunakutlu, 2001). Bu durum da çeşitli yollarla iş görenlerin güdülenmesini sağlayabilir (Şahin, 2004). Bu teoriye yöneltilen en büyük eleştiri insanları kategorize etme çabasıdır. Çünkü insanlar farklı olaylar karşısında farklı davranış kalıpları sergileyebilirler (Aslan, 2013: 112).

#### **2.2.2.2.4. Rensis Likert'in Sistem 1 ve Sistem 4 Modeli**

*Sistem 1* ve *Sistem 4 Modeli*, yine Likert ve arkadaşları tarafından yürütülen Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı niteliğindedir. Model bir yöneticinin davranışlarını bir uçta *Sistem 1 (istismarcı-otokratik)*, *Sistem 2 (yardımsever-otokratik)*, *Sistem 3 (katılımcı)* ve diğer uçta *Sistem 4 (demokratik)* olmak üzere iki kutupta gruplandırmıştır. Bu modelde yöneticiler şu tür davranışlar sergilediği varsayılmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009):

**Sistem 1** (İstismarcı- otokratik liderlik): Yönetici iş görenlere güven duymaz, iş görenler fikirlerini yönetici ile paylaşırken kendilerini rahat hissetmezler.

**Sistem 2** (Yardımsaver- otokratik liderlik) : Yönetici iş görenlere güven hususuna daha sıcak bakar ve nadiren de olsa görüşlerini sorar ancak, bu düzey yönetim anlayışında iş gören yine de kendini çok rahat ifade edemez.

**Sistem 3** (Katılımcı liderlik): Lider iş görenlere belli konularda güvenir ama yine de kontrolü elden bırakmayı tercih etmez. İşgörenler görüşlerine başvurulduğu için kendilerini serbest hissederler.

**Sistem 4** (Demokratik liderlik): Lider iş görenlere tam destek vermektedir. Fikir ve görüşler, tam demokratik ortamda rahatlıkla paylaşılır ve yöneticiler iş gören fikirlerini kullanabilirler.

### **2.2.2.3. Durumsallık Yaklaşımları**

Davranışsal kuramcılar, başarılı liderlerin davranışlarına odaklanırken, durumsallık yaklaşımının temel ilkesi liderliğin içinde bulunan koşullara göre şekillendiği düşüncesine dayanan kuramlardan oluşmaktadır. Durumsal kuramcılara göre evrensel lider özellikleri ya da davranışları yoktur. Lider davranışları, içinde bulunan koşullara göre şekillenir. Bu nedenle durumsallık yaklaşımı, “*Koşul-bağımlılık Yaklaşımı*” olarak da adlandırılmaktadır (Erkutlu, 2014: 13). Eren’e göre (2000 422-424), liderlik izleyiciler amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortam koşullarının bir fonksiyonudur.

#### **2.2.2.3.1. Fiedler’in Koşul-Bağımlı Liderlik Kuramı**

Fiedler’e göre liderler davranışları ile çalışanları etkilerler. Fiedler’ e göre iki temel tip lider vardır; iş eğilimli lider ve iş gören eğilimli lider. Fiedler etkin liderliğin üç değişkene bağlı olduğunu vurgulamıştır (Hodgetts, 1991: 225):

**Lider-Üye İlişkisi:** Liderin iş görenler tarafından sevgi ve saygı görmesi liderlerine duydukları güveni artırır (Budak ve Budak, 2002: 293). Karşılıklı güven ise iş görenler ile lider arasında yakın bir ilişki oluşturur ve bu durum liderin eylemlerini uygulayabilmesi için uygun bir zemin hazırlanmasına yardımcı olur.

**Görevin Yapısı:** Bazı görevler yöntemlerle ilişkili iken, bazı görevler işi gerçekleştirecek olanın kararları ile ilişkilidir. İyi yapılandırılmış görevlerin gerçekleştirilmesi için keskin bir çözüm yolu olmasına rağmen, iyi yapılandırılmamış görevlerin tek bir çözüm yolu yoktur.

**Liderin Konumundan Doğan Gücü:** Liderin konumu ödül ya da ceza gibi konularda sahip olduğu yetki ile ilişkilidir. Fiedler, en iyi liderlik tarzı olarak gösterilen tek bir yöntemin var olmadığını vurgulamıştır. Böylece durumun değişkenliği durumsallık teorisinin temelini oluşturmaktadır (Güney, 2011: 375).

### **2.2.2.3.2. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı**

Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen kuram daha sonraları Jago'nun da katılımıyla son halini almıştır. Bu kurama göre en büyük sorun, iş görenlerin liderlerin uygulayacağı kararlara ne zaman ve ne ölçüde katılacaklarıdır. İyi verilmiş kararlar, amaçlara ulaşmayı kolaylaştırıldığı gibi, kararların kabulünü de sağlamaktadır (Erçetin, 2000: 48). Kurama göre karar alma süreci normatif bir yapıdadır ve üç kategoride toplanabilir; kararın mantıksallığı, astların kararın uygulama sürecine bağlılığı ve kararın uygulanabilmesi için gerekli olan zamandır (Vroom ve Yetton, 1973: 10). Normatif liderlik kuramında beş liderlik türü tanımlanmış ve bu lider türlerine göre kararların niteliğini koruyan kurallar oluşturulmuştur.

**O1- Otoriter 1** : Elindeki bilgilerden değerlendiren lider, soruna uygun olan çözümü üretir.

**O2-Otoriter 2** : Lider iş görenlerden gerekli olan bilgileri edinmekle birlikte kararı yetkisi yine kendisindedir.

**D1-Danışmalı 1** : Lider ilgili iş görenlerle mevcut sorunu paylaşır, görüşlerine başvurur ancak, karar yine kendi uhdesindedir.

**D2-Danışmalı 2** : Lider sorunu tüm iş görenlerle paylaşır, hepsinin görüş ve fikirlerini alır ancak, kararı yine kendisi verir.

**G2-Grup 2 Katılımcı** : Bir grup olarak astlarla sorunu paylaşır. Çözüm üzerinde anlaşmaya varırlar.



### 2.2.2.3.3. House ve Evans'ın Yol-Amaç Kuramı

House ve Evans tarafından Vroom ve Yetton'un beklenti kuramından hareketle geliştirilmiştir (Budak, 2003: 87). *Yol-amaç kuramı*, liderin iş görenlerin bireysel güçleri ile iş başarımlarını ne şekilde etkileyeceğini ve bu iki amaç seti arasında nasıl bir yol bulacağını inceler (Sökmen ve Boylu, 2009). Model, İş görenin bir edim tarzı geliştirmesi iş görenin bireysel ihtiyaçlarına ve onların nasıl giderilebileceğine ilişkin yaklaşımları ile ilişkilidir (Tekarslan ve diğerleri, 1989). Bu kuramda liderin iş görenlerini ne şekilde etkilediği, örgütsel amaçları nasıl yorumladığı ve bu amaçlara ulaşmak için kullanacağı yolları vurgulamaktadır. Liderin olumsuz durumlar karşısında ortaya koyduğu davranış biçimlerine göre iş görenler farklı tepkiler verebilmektedir. Örneğin yapılandırılmış işin tanımı belirsiz olduğunda ödül yolunun tanımlanması performansı iyileştirebilmektedir. Ya da katılımcı lider yanlış ödüllendirme sistemine müdahale ettiğinde memnuniyetin ve performansın artması gibi bir etki yaratabilmektedir (Eren, 2000).

### 2.2.3.Çağdaş Liderlik Kuramları

Çağın anahtar kelimesi değişimin liderlik anlayışını ve uygulamalarını da etkilememesi düşünülemez. Örgütlerde de değişimin anahtarı liderdir. Önceden emreden, hükmeden ve paylaşmayan lider anlayışı yerini, paylaşan, katılan dinleyen ve iş görenlerine amaçlara ulaşma yolunda olanaklar sağlayan bir anlayışa bırakmıştır. Bu bölümde hizmetkâr liderlik, dağıtılmış liderlik, vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik ve işlemsel liderlik modellerine değinilecektir.

#### 2.2.3.1. Hizmetkâr Liderlik

İlk kez Greenleaf tarafından kullanılan *hizmetkâr liderlik* terimi, Graham, Russel ve Stone gibi araştırmacıların katkıları ile 90'lı yıllarda daha fazla araştırmaya konu edilmeye başlamıştır. Greenleaf (2003: 10), hizmetkâr liderler için "*Önce tabii bir duyguyla başlar; insan hizmet, yalnızca hizmet etmek ister. Sonra bilinçli bir tercihle liderlik etmeyi arzu eder*"... İfadesini kullanmıştır. Hizmetkâr liderlik çağdaş bir kuram olarak kabul edilmekle birlikte, çalışanlarına hizmet etme, onları dinleme bir liderden eski çağlardan bu yana beklenen davranışlardır. Hatta günlük hayatta sıkça duyduğumuz "*Halka Hizmet Hakka Hizmettir*" deyişi, hizmetkâr liderliğin kültürel bir yansıması olarak bile kabul edilebilir.

Hizmetkâr lider, bu özellikleri göstererek hizmet odaklı bir kurum kültürünün oluşmasını sağlar. Hizmete odaklanmış bu kurum kültürü ise, kurumdaki bütün bireyleri etkiler ve

onlar için bağlayıcı olur. Hizmetkâr lideri, diğer liderlik modellerinden ayıran en büyük fark, sahip olduğu kişilik özelliklerinin farkında olarak bu farkı insanların yararına kullanabilen bir “Marka” kişilik olmasıdır (Fındıkçı, 2010: 370). Spears (1998), hizmetkâr liderin özelliklerini; *dinleme duygudaşlık, duygusal iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, önsezi sorumlu yöneticilik, insanların gelişimine katkıda bulunma ve takım kurma* olmak üzere 10 madde halinde betimlemiştir.

**Dinleme:** Lider, yönettiği örgütün beklentilerini karşılamada istekli olmalı ve çalışanların beden, ruh ve aklı ile göndermeye çalıştığı mesajlara karşı duyarlı olmalıdır.

**Empati:** Hizmetkâr lider, ötekilerini anlamaya çalışırlar ve onları kabul ederler.

**Duygusal İyileştirme:** Liderin bireysel özellikleri kendilerini ve etrafındakileri duygusal olarak iyileştirebilmelerine imkân verir.

**Farkındalık:** Greenleaf (1977) bu kavramı, “*Keskin biçimde uyanık, makul biçimde rahatsız*” olarak betimler.

**İkna:** Hizmetkâr lider iş görenleri ikna ederken konumsal gücünden çok ikna yeteneğine güvenir.

**Kavramsallaştırma:** Hayallerini ve önsezilerini buluşturarak bir vizyon oluşturur.

**Öngörü:** İçinde bulunduğu durumun getiri ve götürülerini iyi hesaplar.

**Sorumlu yöneticilik:** Örgüt içerisinde başkalarının arzuları, kendi isteklerinden önce gelir.

**İnsanların Gelişimine Katkıda Bulunma:** İş görenlerinin profesyonel ve kişisel gelişimine öncelik ve önem verirler.

**Takım Oluşturma:** Birlik olmanın önemini vurgularlar (Duyan ve Dierendonck, 2014).

### 2.2.3.2. Dağıtılmış Liderlik

Çağdaş örgüt yapısının dikey hiyerarşiden uzaklaşmaya başlaması ile birlikte “*Tek Adam*”ın liderliğinden uzaklaşmış, yetkinin ve sorumluluğun lider ve onu izleyenler arasında dağıtılması üzerinde durulmaya başlanmıştır. Dağıtılmış (paylaşılan) liderlik bu fikirden yola çıkılarak geliştirilmiş bir modeldir. Dağıtılmış liderlikte önemli olan kişinin konumu ya da örgüt içerisindeki rolü değil, konuya ilişkin becerileridir (Bakır, 2013). Dağıtılmış liderlikte esas olan bireyin kendi bilgi ve gücünün farkına vararak örgüt yararına adımlar atmasıdır (Spillane, 2005). Liderliğe çeşitli parçalardan oluşan bir

sistemin uygulamaya geçirilmesi olarak bakmıştır. Yine Spillane ve arkadaşlarına göre (2001), sistemi oluşturan parçalardan kastı ise lider, iş görenler ve örgütü ilgilendiren koşullardır. İşlerin önce lider ve iş görenler arasında dağıtılması ve daha sonra, grup üyelerinin yaptıkları işlerin bütünleştirilmesi esasına dayanır (Akt: Özdemir, 2012).

Gronn'un (2002), dağıtılmış liderlik modelinde gücün ve görevlerin dağıtılması, lideri ve örgütü güçsüzleştiren bir olgu değildir. Aksine, herkesin gücü ve bilgisi oranında yönetime ve kararlara katılması, örgütte pozitif değişimler başlatabilir.

Spillane'in modelinde ise, karşılıklı sorumluluk, toplanmış sorumluluk ve ardışık sorumluluk şeklinde üç dayanışma türü tanımlanmıştır. Buna göre ise,

**İşbirlikçi Dağıtım:** Aynı yerde ve aynı örgüt içerisindeki birden çok liderin birlikte çalışması vurgulanmıştır.

**Ortak Dağıtım:** Farklı yer ve zamanda çalışan birden çok liderin liderliği ortaklaşa yürütmesi üzerine kuruludur. Üniversitelerde birden çok bölüm arasında ortak yürütülen bilim projeleri buna örnek olarak verilebilir.

**Koordine edilmiş dağıtım:** Liderliğin belirli zamanlarda el değiştirmesi olarak tanımlanabilir. Baloğlu bu durumu, 4x4 bayrak yarışı metaforu ile açıklamıştır (Baloğlu, 2011).

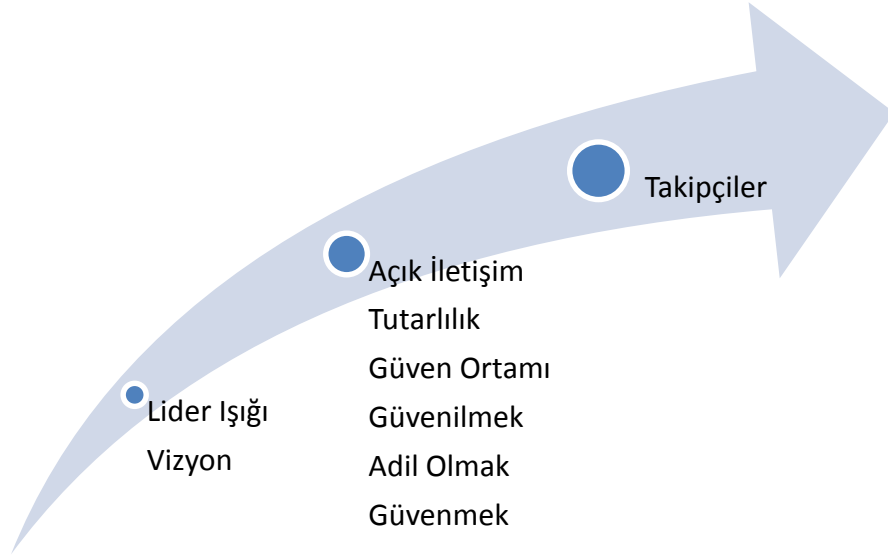
### 2.2.3.3. Vizyoner Liderlik

Vizyon, diğerlerinden farklı olduğunu öne süren liderlerin kendilerinde attıkları ve izleyicilerinin de kendi liderlerinde var olduğu görüşünde oldukları özellik olarak tanımlanmıştır (Akçakaya, 2010: 110). Doğan (2016), vizyoner liderliği insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneği olarak tanımlamıştır.

Vizyoner lideri belirleyen en önemli özellik, olaylara bambaşka bir pencereden bakabilmesi ve vizyonu örgüt geneline yayabilmesidir (Durukan, 2006). Vizyoner liderlik ile doğru ödüllendirme sistemi arasında güçlü bir ilişki vardır. Bu yolla geleceği doğru okuyabilme iş görenlerin vizyonun gerçekleştirilmesine saptadıkları katkıyı dönütlerle kontrol edebilme yetisi, liderlere vizyonun geçerliliğini göz önünde bulundurma şansı da vermektedir (Bennis, 1998:4).

Şekil 2.2'de vizyon sahibi liderin özellikleri belirtilmiştir.

## Şekil 2.2. Vizyon Sahibi Lider



Kaynak: Akçakaya 2010, Yeni Liderlik Anlayışı, Legal Kitabevi.

Şekil 2.2'nin incelenmesinden de anlaşılacağı üzere lider iletişim kanallarını açık tutmayı, adil ve güvenilir olmayı vizyon kabul ettiğinde, izleyen sayısını artırabilmektedir.

### 2.2.4. İşlemci Liderlik (Transactional Leadership) ve Dönüşümcü (Transformational Leadership) Liderlik

Son yıllarda eğitim yönetimi alanında işlemsel (transactional) ve dönüşümcü (transformational) liderlik modellerinin varlığı ve uygulama alanları sıklıkla tartışılmaktadır. Bu kavramlar Dawstown'un "*Rebel Leadership*" (*İsyan Liderliği*) adlı çalışmasında gündeme gelmekle birlikte, kavramsal anlamda ilk kez, 1978 yılında Burns'ün politik liderlerin biyografilerini konu aldığı nitel araştırmada yer almıştır. İşlemci liderlik kavramı daha sonraları Bass'ın tamamlayıcı katkıları ile daha da kapsamlı bir hale getirilmiştir. İşlemci model, liderlerin iş görenlerle yapılan iş ve gösterilen sadakat karşılığında maddi ya da manevi ödüllerle sağlanan bir tür alışverişin olduğu bir liderlik modelidir (Berber, 2000: 34). İşlemci liderler mevcut bulunan ortamda görev yapmayı tercih eder ve risk almaktan çekinirler. Değişim ve yenilikten daha çok olanı korumaya eğilimlidirler (Block, 2003). İşlemci liderlikte lider-üye etkileşimi esas alınarak, verilen ödüller karşılığında alınacak performans beklenmektedir (Graen ve Cashman, 1975).

Dönüşümcü liderlikte ise, işlemsel liderlikten farklı olarak, mevcut sisteme odaklanmanın yanı sıra, gerektiğinde sistemi yenileme seçeneği de göz önünde

bulundurulur (Kezar ve diğeri, 2006). Ancak, işlemsel ve dönüşümcü liderlerin tamamen birbirlerinden farklı liderlik davranışlarını gösterdiklerini söylemek de pek mümkün değildir. Aynı lider, durumsal olarak bazen işlemsel bazen de dönüşümsel davranabilir (Yukl, 1989). Deluga, dönüşümcü liderlerin görevinin örgütsel amaçları kabul eden iş görenler yetiştirmek olduğunu ifade etmiştir (1989: 457). House ise dönüşümcü liderin aynı zamanda karizmatik lider de olduğunu savunmuştur. Max Weber'in karizmatik liderliğini güncelleştirmeye çalışan House, dönüşümcü liderlerin tıpkı karizmatik liderler gibi başkalarını etkileme noktasında güç sahibi olmalarından ve ikna kabiliyetlerinin yüksekliğinden hareketle, bu tür bir benzeştirme yapmıştır. House çalışmasını karizmatik olan ve olmayan ABD başkanlarının, halkın gözündeki güven derecelerini karşılaştırmak suretiyle elde ettiği bulgularla desteklemiştir (Özkalp ve Öcal 2000: 212).

#### **2.2.4.1. Burns'un Liderlik Yaklaşımı**

1978 yılında yayımladığı "*Leadership*" adlı eserinde yeni alanların yaratılmasının ve modern anlamda örgütsel dönüşümün gerçekleştirilmesinin sadece dönüşümcü liderler aracılığı ile mümkün olduğunu savunan Burns, dönüşümcü liderlerin sadece mevcudu yönetmekle ilgilenmediğini, gerektiğinde yeniliğin de öncüsü olabileceğini vurgulamıştır (Avolio ve Bass, 1993: 3). Lider ve üyenin etkileşim içerisinde bulunma ihtiyacı iki tür liderlik biçimini gündeme getirir: işlemsel liderlik ve dönüşümcü liderlik. Bu iki liderlik tarzı iki farklı kutupta değerlendirilebilir (Berber, 2000: 34). İşlemci kutupta yer alan lider, iş görenlerinin belirli desteklerine karşılık, onların isteklerini yerine getirme yoluna gider. Bu değişime dayalı pazarlık içinde her bir taraf, gücün kaynağının ve iş gören davranışlarının ne olduğunun açıkça farkındadır (Burns, 1975: 19-20). İşlemci lider dürüstlük güvenilirlik ve sorumluluk gibi kavramlara odaklanırken dönüşümcü lider, bu kavramları üzerine inşa edeceği özgürlük, eşitlik, adalet gibi nihai değerlerle ilgilenir (Burns, 1978: 426). Burns'e göre, işlemsel liderlikte iki farklı etkileşim türü bulunmaktadır: Bunlardan birincisi, "*Düşük Kaliteli Etkileşim*" olarak nitelendirdiği ücret promosyon gibi haklara dayalı etkileşim, ikincisi ise, kişisel bağlara ve ölçülemeyen ödüllendirilmelere bağlı "*Yüksek Kaliteli Etkileşim*"dir (Akt: Tabak 2001: 1). İşlemci liderler örgüt içindeki kararlarını geçmişteki örgüt kurallarına ve işleyişine göre alırlar (Bass ve Avolio, 1993). Bu nedenle işlemsel liderlik geçmişe yönelik izler üzerinden yürütülen bir liderlik yaklaşımıdır da denilebilir (Aslan, 2013: 142).

#### 2.2.4.2. Bass'ın Liderlik Yaklaşımı

Bernard M. Bass, dönüşümcü liderleri betimlerken iş görenlerin örgüte olan ilgilerini artıran örgütsel hedeflerin tüm iş görenler tarafından kabullenilmesini başaran ve iş görenlerin bireysel öncelikleri yerine örgütsel çıkarları ön planda tutmasını sağlayabilen liderlerin dönüşümcü liderler olduklarını ifade etmektedir (Bass, 1990). Dönüşümcü liderler, örgüt vizyonunu paylaşan, her iş görenin ihtiyacı olan motivasyonu bireysel farklılıklar da göz önünde tutarak belirleyen liderlerdir (Tichy ve Devanna, 1986). İlk kez sistematik bir biçimde gündeme getirdiği bu iki liderlik modelini Burns, boyutsal (*Dimensional*) bağlamda ele almıştır. Bass'ın (1985), örgütsel çerçevede kavramlaştırdığı liderlik modeli bütünleştirici bir yapıyı (*Complementary Constructs*) yansıtır. Bütünleştirici yapıdan kastedilen ise, bir liderin bazen işlemsel olabilirken gerektiğinde dönüşümcü lider davranışları gösterebileceğidir. Bu iki liderlik modeli, Bass ve arkadaşlarının çalışmaları sonucunda ölçeklendirilmiş ve (MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire) ölçülebilir ve anlaşılabilir bir hale getirilmiştir. Ölçekte dönüşümcü ve işlemsel liderlik stili olmak üzere iki farklı liderlik stili bulunmaktadır (Sashkin ve Rosenbach, 1993: 90). Ölçekte işlemsel liderliğin ana amacı mevcut durumun korunması ve koşullara bağlı ödüllendirme sistemi olarak ifade edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin hedefi ise lider karizması yardımıyla iş görenlerin motive edilebilmesi, iş görenlerin zihinsel anlamda hareket geçirilmesi için teşvik edilmeleri ve iş görenin kendi fikirlerini oluşturup uygulayabilmeleri için cesaretlendirilmeleri olarak tanımlanmaktadır (Sashkin ve Rosenbach, 1993: 91). Bass, kültür ve örgüte en uygun modelin işlemsel değil, dönüşümcü model olduğunu savunmuştur. Hatta etkin lider olabilmenin yüksek dönüşümcü lider davranışları ile mümkün olabileceğini savunmuştur (Bass, 2003: 125). Dönüşümcü liderlik, iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılama derecesi açısından değerlendirildiğinde, aşağıdaki çıktıların elde edilmesi mümkündür:

- Bu liderler, iş görenlerin belirlenmiş hedeflerinin değeri, önemi ve bunları elde etmenin anlamı hakkında farkındalıklarını artırır.
- Bu liderler, liderlik süreci ve misyonu ile orantılı olarak, iş görenlerin daha yüksek düzeydeki gereksinimlerini karşılar ve özendirirler.

- Dönüşümcü lider, iş görenlerin gereksinimlerini Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre daha yüksek düzeylere çıkarmaya çalışırlar.
- Dönüşümcü liderler, iş görenlerin ihtiyaçlarının düzeyini yükseltir.
- Dönüşümcü liderlik ilişki odaklıdır.
- Dönüşümcü liderlik yetkilendirmeyi içerir (Celep, 2004: 71).

Bass'ın işlemsel liderlik modelinde, örgütün yönetiminde olan bütün araçları en verimli biçimde kullanma talebi, örgütlerin iş eylemleri için yararlı olarak görülebilir. Ancak işlemsel liderlikte örgütlerin değişime olan ihtiyaçları ve bunun en doğru zamanda yapılabilmesi noktasında yetersiz kalabilmektedir. Çünkü işlemsel liderlik, değişimden daha çok işlerin daha önce belirlendiği şekilde devam etmesine odaklanan bir düşünce sistemi üzerine inşa edilmiştir.

### **2.2.4.3. Dönüşümcü Liderlik ve Boyutları**

Bass'ın modelinde dönüşümcü liderlik, dört boyuttan meydana gelmiştir:

#### **2.2.4.3.1 Telkinle Güdüleme**

Liderin kendi örnek davranışlarının iş görenler için yol gösterici ve motivasyon artırıcı bir faktör olması dönüştürücü liderliğin bir bileşeni olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü lider, iş görenler motivasyonu için beklentilerini yükseltecek ipuçları verir. Böylece iş görenler liderlerine güvenir ve bağlanırlar (Taslak, 2008: 127). İşgörenler için huzur ve iyimserlik dolu bir çalışma ortamının oluşturulması, aynı zamanda onların değer dolu bir geleceğe erişmeleri için umutlanmalarına da yardımcı olacaktır (Bass, 1997: 22).

#### **2.2.4.3.2. İdealleştirilmiş etki:**

İdealleştirilmiş etki (*karizma*), atfedilen ve davranış olmak üzere iki alt boyuttan oluşur (Cemaloğlu, 2007). Alan yazında karizmatik liderlik, başlı başına bir liderlik modeli olarak da ele alınmakla birlikte, Bass'ın modelinde dönüşümcü liderliğin bileşeni olarak değerlendirilmiştir (Bass, 1999: 547). Liderden beklenen idealleştirilmiş davranışlar, ortak bir misyonun önemini vurgulaması, kendi değer ve inançları hakkında konuşması ve bir amaca sahip olmanın önemini vurgulaması olarak sıralanabilir. İş görenleri tarafından lidere atfedilen bazı davranışlar ise, izleyenlerin güvenini kazanması, onların

kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması ve grubun çıkarlarını kendi çıkarlarında üstün tutması olarak ifade edilebilir.

İdealleştirilmiş etki, liderlerin bireysel özellikleri ile iş görenleri üzerinde yarattığı bağlılıktır (Kirby ve Paradise, 1992). Lider, karizması aracılığı ile iş görenlerin üzerinde saygı ve güven oluşturmakta, bu yolla onlara rol-model olmaktadır (Avcı, 2015: 7). Karizmatiklik boyutunda lider, iş görenlerinin gözündeki etkileme gücünden aldığı güvenle onlara yüksek düzeyli amaçlar için yol gösterir (Aslan, 2013: 134). House dönüşümcü liderlerin, işlemsel liderlerden daha çok karizmatik lider davranışları gösterdiğine ilişkin bulgular elde etmiştir (Akt: Çelik: 1998). Dönüşümcü liderleri örgütsel amaçlar noktasında başarıya ulaştıran mutlak ve tek bir yol yoktur. Bu anlamda lider iş göreninin duygusal ve zihinsel ihtiyaçlarını, kendi karizması ile birleştirerek başarıya ulaşmayı hedefler (Bass, 1990).

#### **2.2.4.3.3. Entelektüel Uyarım**

Bir iş göreni entelektüel anlamda harekete geçirmenin en etkili yolu kendisinin farkına varmasını kendisi hakkında düşünmesini sağlamaktır. Entelektüel uyarım zekâyı geliştirme, akılcılık ve sorun çözümede dikkatli davranma ile ortaya çıkar (Adams ve Cemaloğlu, 1998). Lider, iş görenlerinin alışlagelmiş davranış ve düşünce kalıplarını sorgulamaya teşvik eder. Bu durum daha önceden var olan problemleri farklı bakış açıları ile sorgulamaya ve geleneksel çözüm yollarını yeniden değerlendirmeye yardımcı olur (Karip, 1998). Bu sürekli sorgulama hali liderin kendisinde de farklılaştırıcı ve geliştirici etki yarattığından, lider iş görenlerinden de gelişim ve farklılık bekler.

#### **2.2.4.3.4. Bireysel Destek**

Dönüşümcü liderin, her iş görenin duygusal ve zihinsel ihtiyacının diğer iş görenden farklı düzeyde ve biçimde olabileceği gerçeğini göz önünde bulundurarak bu ihtiyaçların örgüt yararına olacak biçimde giderilmesi esasına dayanır. İş görenlerin kendilerini gerçekleştirebilmek için uygun atmosferin yaratılması ve farkındalıklarının artırılması bir anlamda onları iyi tanıyan ve çözümleyen bir liderin varlığı ile mümkündür. İş görenler, öğrenme ve kendini geliştirme fırsatlarının oluşturulması ve etkili, çift taraflı bir bilgi akışı ile iletişimin artırılması yoluyla cesaretlendirilir (Akbaba-Altun, 2003).

#### **2.2.4.4. İşlemci Liderlik Boyutları**

Bass'ın modelinde (1985) işlemsel liderlik dört boyuttan meydana gelmiştir.



İşlemci liderlik (transactional leadership), birçok araştırmacı için amaca yönelik bir liderlik türü olarak kabul edilmektedir. Lider örgütün kaynaklarının değerlendirilmesinde ve günlük görevlerin dağıtımında gerekli olan kararları alan profesyonel kişi olarak tanımlanmaktadır. İşlemci lider, örgütün fonksiyonelliği açısından önemli olan bu rolü baştan kabullenmektedir (Morales ve Molero, 1995).

#### **2.2.4.4.1. İstisnalarla Yönetim (Aktif)**

İstisnalarla yönetimde öncelikle iş görenin performansı izlenir. Bir şeyler beklediği gibi gitmediğinde, lider devreye girerek birtakım düzenlemeler yapar (Bogler, 1999). Ölçeğin ilk versiyonlarında tek bir başlık altında değerlendirilen istisnalarla yönetim faktörü, daha sonraki versiyonlarda aktif ve pasif olmak üzere iki başlık altına yer almıştır. İstisnalarla yönetimde lider statükodan yanadır. Hedef öncelikli olarak “*en iyiye*” ulaşmak değildir. Mevcut durumun daha da kötüye gitmemesi lidere yetmektedir (Bass ve Avolio, 1995, Akt: Cemaloğlu, 2007).

İstisnalarla yönetimin aktif boyutu, liderin kuralları, örgüt standartlarını aktif bir biçimde izlemesi, bu yolla problemleri önlemeye çalışması üzerine kuruludur. Tüm bu önlemlere rağmen yine de beklenen performans alınamamışsa lider yanlışı düzeltmek üzere müdahale eder (Bass, 1990: 22). İstisnalarla yönetimde lider iş göreni ortaya çıkabilecek hatalar sonucunda daha önceden hesaplanan planlardan sapma olmayacak biçimde yönlendirir. Ancak sadece hatanın olduğu noktalarda müdahale eder (Howell ve Avolio, 1993).

Aktif dışarıda bırakarak yönetimde işlemsel lider; takipçiden, iş süreçlerinden ya da çevre koşullarından kaynaklanabilecek ve bunların sonucunda oluşabilecek örgüt içi hatalara ya da ortaya çıkabilecek yeni fırsatları kaybetmemek adına işletim sürecine müdahale ederek planlanan hedeflerin tasarlandığı gibi bitirilmesi için takipçileri yönlendirir.

#### **2.2.4.4.2.İstisnalarla Yönetim (Pasif)**

Pasif boyutta ise, lider gidişatı izler ama problem kronikleşinceye kadar müdahalede bulunmaz. Liderlik davranışında “*Bozuk değilse tamir etme*” anlayışı hâkimdir (Karip, 2004). Lider ancak ve ancak rutinden sapan standartlarla ilgili olarak ortaya çıkacak sorunlarda kendini gösterir. Bu durum, problem çıkmadan önlem alınmasına yanaşmayan pasif bir yönetim anlayışı getirdiğinden iş gören üzerindeki memnuniyetinin ve performansın olumsuz etkilenmesine yol açar (Howell ve Avolio, 1993: 891- 892).

### **2.2.4.4.3. Koşullu Ödüllendirme (Contingent Reward)**

Performans standartlarına ulaşmak amacı ile düzenlenen ödüllendirme sistemi anlamına gelmektedir. İş görenlerden beklenen görevler açıkça bildirilmektedir. Görev layıkıyla yerine getirildiğinde, alacakları ödüller de açık bir biçimde belirlidir (Bass ve diğerleri, 1999). Aynı şekilde koşullu ödüllendirme, iş görenden beklenen performans alınmadığında cezalandırma seçeneğini de içermektedir (Korkmaz 2007: 57-91).

### **2.2.4.4.4. Özgür Bırakan Liderlik (Laissez-Faire Leadership)**

Adını ünlü İktisat teorisyeni Adam Smith'in kapitalizmi açıklarken kullandığı bir terimden alan ve alan yazında bırakınız yapsınlar olarak da kullanılan özgür bırakan liderlikte lider, iş görenlerini tamamen serbest bırakmaktadır. Özgür bırakan lider, iş görenlerine karşı ilgisiz kalan, ihtiyaç halinde çok ortalarda görünmeyen lider tipidir. Bu tip liderler, daha iyiye ulaşmayı hedeflemezler. Onlar için mevcudu korumak yeterlidir. Özgür bırakan liderler karar vermekten kaçınırlar (Çelik, 1998: 49). Pasif istisnalarla yönetimden farklı olarak özgür bırakan lider, statükonun korunmasına odaklanmaz karar vermekten ve risk almaktan kaçınır. Bu iş görenler üzerinde hoşnutsuzluk yaratan bir liderlik yaklaşımıdır. (Hater ve Bass, 1988).

## **2.1.5. Yükseköğretim Kurumlarında Liderlik İle İlgili Araştırmalar**

### **2.1.5.1. Yurt Dışı Araştırmalar**

Scott ve diğerleri (2008), Avustralya 513 akademik lider ile bir çalışma yürütmüş ve liderlerin ortak problem olarak yetersiz hükümet fonları, sürekli artan kalite çitasına ayak uydurabilmek, iş yaşam dengesinin inşa edilmesi ve değişimin zorlayıcı gücü karşısında hissettikleri baskıları dile getirdiklerini ifade etmişlerdir. Yükseköğretim kademesinin kendine özgü dinamikleri nedeni ile akademik liderlik diğer örgüt liderliklerine kıyasla bir takım farklılıklar göstermektedir. Yine bu nedenlerle evrensel ve tek bir liderlik türünün yükseköğretim için uygulanması çok da doğru olmayacaktır (Smith, 2010). Elizabeth McDaniel (2002), yükseköğretim liderlerinin yetkinliklerini tanımlamak amacı ile yürüttüğü nitel çalışmasının sonucunda, lider yetkinliklerini içerik, kapsam, süreç ve iletişim olmak üzere dört boyutta sınıflandırmayı başarmıştır.

Ramsden ise, 1998 yılında yayımladığı çalışmasında, akademik liderliğin yedi karakteristiğini şu şekilde sıralamıştır:

- Eğitim ve öğretim liderliği

- Araştırma liderliği
- Stratejik vizyon ve bilgi ağı
- İşbirlikçi ve motivasyoncu liderlik
- Adil ve etkili yönetim
- Kişilerarası iletişim

Ramsden'in eğitim ve öğretim liderliğinden kastı, eğitimle ilgili yeni ve heyecan yaratici fikirler ortaya koymaktır. Araştırma liderliği izleyenlerinde araştırmacı olarak saygı uyandıracak çalışmalara imza atmak olarak açıklanmıştır. Stratejik vizyon ve bilgi ağlarının kurulması akademik çalışmaların üniversite dışına da taşırılması gerektiğini gösterir. İşbirliği ve motive edici liderlik tarzından da açıklık dürüstlük ve katılım ilkelerinin anlaşılması gerekmektedir. Akademik performansın geliştirilebilmesi için, akademik personelin düzenli olarak izlenmesi ve pozitif dönütlerle başarılarının desteklenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Üniversite liderliğinde alt faktör olarak sunulan gerekliliklere ve değişimin 21. yüzyıl yükseköğretiminin paradigması kabul edilmesi gözü önünde tutulduğunda ise dönüşümcü liderliğin akademik liderlerin yönetim tarzına oldukça uygun olduğu görölmektedir. Değişen ve sürekli gelişen bir dünyada yükseköğretimin yeri ve önemi çok büyüktür. Bu sorumlulukla üniversitelere düşen en büyük görev ise gelişimin bir parçası olmaktır. Bir örgütün gelişimi ise, değişime ayak uydurabileni vizyon sahibi bir lider ve iş görenler ekibi ile mümkündür. Nancy Huber (1995), Senge'nin yükseköğretim liderliğinde dönüşümün gerekliliği üzerine yayınlamış olduğu bir videodan etkilenerek, Arizona Üniversitesi'nde bölüm başkanları için dönüşümcü liderlik uygulamalarını yerleştirmek amacı ile bir eğitim programı tasarlamıştır (PQLP). Eğitim programları dört aşamadan oluşmaktadır:

1. Bölüm başkanlığı sisteminin kendi dinamiklerini ve fakülte üniversite sistemi içerisindeki yerini anlamak (sistem düzeyi).
2. Bölüm personeli ile ilişkileri anlayabilmek ve değerlendirebilmek için farkındalık yaratmak (kişisel düzey).
3. Ortak bir hedefi paylaşabilmek adına var olan kapasitenin geliştirilmesi, diğer bölümlerle ve üniversite genelinde işbirliğinin yaygınlaştırılması (ilişkisel düzey).
4. Liderlik eğitiminin diğer bölümler arasında da yaygınlaşmasını sağlamak için gerekli çalışmaların yapılması (eylem düzeyi).

Bu eğitim programının sonucunda elde edilen çıktılardan bazıları şöyledir:

***Bölüm içi ve bölümler arası birliğin inşası:*** Bölüm başkanları ile bölüm çalışanları ve diğer bölümlerden iş görenler arasında işbirliği ve iletişimin kurulmasına yardımcı olmuş, dekanlıkta ortak toplantılar düzenlenmeye başlanmış ve önemli kararlara katılım sağlanmıştır.

***Bölüm içerisinde iletişimin artması:*** Bölüm çalışanları arasında biz/onlar algısı ve yöneticileri hakkındaki olumsuz görüşleri azalmıştır.

***Disiplinlerarası çalışmalar:*** Arizona Üniversitesi'nin bazı bölümleri ortak programlar düzenlemeye ve ortak bir eğitim müfredatı hazırlayarak çalışmalar yapmaya karar vermişlerdir.

***Katılımcı yönetim:*** Bölüm başkanları ve diğer yöneticiler, dekanlıkta düzenli toplantılar talep etmişler ve yönetim ve akademik politikaların belirlenmesinde ortak kararlar alınmasını istemişlerdir.

#### **2.1.5.2. Yurt İçi Araştırmalar**

21.yüzyılda yükseköğretim gerçekelen değişimi ve çıktılarını konu alan çalışmasında Aktan (2007), yükseköğretimde rekabet ve küreselleşme eğilimine dikkat çekmektedir. Aktan'ın (2007) yükseköğretimde değişim dinamikleri ve çıktıları ile ilgili açıklamalarına Tablo 2.3' te yer verilmiştir.

**Tablo 2.3: Yükseköğretimde Değişim Dinamikleri ve Sonuçları**

<i>Değişim Dinamikleri</i>	<i>Sonuçlar</i>
Küreselleşme	Sınırötesi eğitimin yaygınlaşması Akademik hareketlilik Artan Rekabet
Bölgeselleşme	Avrupa Yükseköğretim Alanı'nın oluşturulması ve ülkelerarası yükseköğretim sistemlerinin uyumlulaştırılma-yakınsama çalışmaları
Bilgi toplumu Yeni temel teknolojiler İnternet devrimi	Yaşam boyu öğrenim Uzaktan eğitim Online eğitim e-öğrenme Disiplinlerarası-çoklu disiplinli eğitim Saydamlık
Devlet reformları, Devletin küçültülmesi- yapılandırılması İyi yönetim	Yükseköğretimde; Demonopolizasyon, serbestleşme, hesap verebilirlik, saydamlık, merkeziyetçilikten uzaklaşma, özelleştirme, girişimci üniversite modeli, özel finansmana ağırlık verilmesi
Rekabetin artması ve talep artışı	Yükseköğretimde; Arz çeşitliliği, kalite ve akreditasyon, ticarileşme ve özel üniversitelerin artması
İngilizcenin "global dil" olması ve kabul görmesi	İngilizce eğitim ve müfredatın yaygınlaşması İngilizce eğitim yapan yükseköğretim kurumlarının artması ve sınır-ötesi eğitim kurumlarına talebin artması

Kaynak Aktan, C. C. (2007). Yükseköğretimde değişim: Global trendler ve yeni paradigmlar. Değişim çağında yükseköğretim, 1-43.

Tablo 2.3' te yer alan önermelerden de görüleceği üzere, 21.yy üniversiteleri küresel örgütlerdir. Özellikle küresel rekabetin artması ve üniversitelerin profesyonel şirketler gibi yönetilmesine vurgu yapılmıştır. Callan (2000) ve Scott (1999), yükseköğretimde küreselleşmenin nedenlerini;

- Ulusal kültürlerin yayılması ile kültürel kimliklerin yakınlaşması ve benzeşmesi,
- Ulusal sınırlara karşı insanların ve düşüncelerin önlenemez hareketliliğinin ulus devletin otonomisi ile yükseköğretim olgusu arasındaki bağları giderek zayıflatması hatta koparması,
- İletişim ve bilişim teknolojilerinin etkisi, küresel araştırma kültürlerinin ve ağlarının hızla oluşumu ve yayılması ile öğretimin standartlaşması.
- Oluşan küresel pazarların, gelişmiş ülkelerin gelirlerinin kaynağını oluşturan yüksek kamu harcamalarına dolayısıyla yükseköğretim kurumlarına zarar vermesi olarak açıklamıştır (Akt: Erçetin, 2001).

1999 yılında başlayan Bologna süreci kapsamında Avrupa ülkeleri Avrupa Yükseköğretim (AYA) ve Avrupa Araştırma Alanı adları ile yükseköğretimin küreselleşmesi yönünde önemli atılımlar gerçekleştirmişlerdir. Bu gelişmeler Avrupa'yı yükseköğretim alanında rekabetçi bilgi tabanlı ekonomik bir güç haline getirmektedir (YÖK, 2007).

Gerek Bologna süreci ile hız kazanan küreselleşme atakları, gerekse geleneksel yönetim modelinden iş dünyasıyla entegre girişimci üniversite modeline doğru akış, üniversitelerin finansman, kalite, müfredat seçimi, bilim dili gibi ana başlıklarında uyum ve iyileştirme çabalarına yol açmaktadır. Üniversiteler, tüm dünyada baştan sona bir değişimin parçası olmaktadır. Bu değişim, lider-iş gören ilişkilerini ve yönetim stillerini de yakından ilgilendirmektedir. Akademisyenlerin öğretim, araştırma ve toplum hizmeti sorumluluklarının yanında yönetim sorumluluğu da bulunabilmektedir. Yönetim boyutunda öğretim elemanları üniversitelerde rektör ve rektör yardımcısı, fakültelerde dekan ve dekan yardımcılığı, yüksekokullarda müdür ve müdür yardımcılığı, bölümlerde bölüm başkanı ve bölüm başkan yardımcılığı gibi idari görevler alabilmektedirler (Odabaşı ve diğerleri, 2010:131). Bu görevler, öğretim üyelerine asli görevlerinin yanı sıra liderlik etmelerini de gerektiren sorumluluklar yüklemektedir. Türkiye'de 2547 sayılı Yükseköğretim Yasa ve 1982 tarihli Akademik Teşkilat Yönetmeliği gereği üniversite yöneticilerinden bazıları atanmak, bazıları ise seçilmek suretiyle göreve gelmektedirler.

*“Üniversite yöneticileri göreve geliş biçimi bakımından başlangıçta birer statü lideri durumundadırlar. Başka bir deyişle, formel yetkilerini kullanan yöneticiler, bu yetkilerden güç alan üst ve baş konumundadırlar. Yöneticinin formel yetkilerinin yanında, sosyal ve teknik yetkiler kazanması onu kolayca lider durumuna getirmektedir”* (Korkut, 1992: 99).

Hacıfazlıoğlu (2010), Türk ve Amerikalı yükseköğretim liderlerini karşılaştırdığı çalışmasında, birçok akademik liderin zamanla esnekliğini yitirdiğini, akademisyen ve lider olma rollerinin dengesini kurmakta zorlandığını ifade etmiştir. Aydın (1981), yöneticilik görevlerini yerine getirirken örgüt yararına bir takım alışlagelmiş kalıpları aşan kişilerin iş görenleri üzerinde bağlılık ve sadakat yaratabileceğini ve bu yolla yöneticilik statüsünden liderlik statüsüne geçebileceğini savunur (Akt: Korkut 1992). Üniversitelerde de diğer örgütlerde yer aldığı biçimiyle bürokratik yapılanmalar mevcuttur. Üniversite yöneticileri kapsamında rektör, dekan, enstitü müdürü ve bölüm başkanları, bürokratik rollerini yerine getirmelerinin yanı sıra üniversitelerin özerk yapısı nedeni ile diğer örgüt yöneticilerinden ayrılırlar. Formel yetkilerle donatılmalarının yanı

sıra bilgi ve becerilerini ortak amaçlara yönelterek birer lider olma şansını da elde edebilirler (Turan ve diğerleri, 2005: 187).

## **2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Bu başlıkta, çalışmanın bağımsız değişkenlerinden örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kuramsal bilgiler ve araştırmalar sunulmuştur.

### **2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kuramlar**

Örgütsel ihtiyaçların gelişen dünyanın koşullarına paralel olarak değişim göstermesinin bir sonucu olarak, bireyin örgüt içerisindeki yeri ve rolü giderek daha da önem kazanmıştır. Örgütün varlığını devam ettirebilmesi ve bunun yanı sıra örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için, örgüt çalışanlarının tanımlanmış rol ve davranışlarından daha fazlasına ihtiyaç duyulmaktadır. Organ (1997), ilk olarak Barnard'ın ekstra rol davranışı tanımına yakın bir tespitte bulunmuştur. Barnard (1938), örgütsel yaşamın devamı için, tanımlanan biçimsel rol davranışlarının ötesinde "*Ekstra Rol Davranışları*" na ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle "*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*" kavramını ilk kez kullanan Organ ve arkadaşları Barnard'ın bu tespitini örgütsel vatandaşlığın temeli olarak kabul etmektedirler. Katz ve Kahn'a göre (1966), örgütlerin etkililiği biçimsel olarak yerine getirilen rollerin ötesinde yaratıcılık ve kendiliğindenlik içeren davranışlara ihtiyaç duymaktadır ve bu davranışlar söz konusu yazarlar tarafından "*Ekstra Rol Davranışı*" olarak tanımlanmıştır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997). Ekstra rol davranışları örgüt için hem yararlı hem de zararlı olmak üzere her iki şekilde de sergilenebilir. Bu davranışlar, doğrudan örgütün yapısına yönelik olabileceği gibi örgütün ilişkide bulunduğu diğer paydaşlara ya da bireylere yönelik olarak da gerçekleşebilir. Örgüt için yararlı doğrudan ve dolaylı davranışlara örgütü korumak iş arkadaşları ve müşteriler ile iyi geçinmek gibi davranış kalıpları sayılabilir. Örgüt yapısı ile doğrudan ilişkili zararlı ekstra rol davranışlarına örnek olarak, örgüt bilgilerini dışarı sızdırmak verilebilir. Ayrıca, ticari amaçla kurulmuş örgütlerde müşteriye bilerek ve isteyerek kötü davranmak yolu ile dolaylı zarar vermek yine zararlı ekstra- rol davranışlarından kabul edilebilir.

80'li yıllara gelindiğinde, örgütsel ve bireysel performansın artırılması ve örgütsel hedeflere ulaşılması ile ilgili çalışmalar hız kazanmıştır. "*Örgütsel Davranış*" teriminin ilk kez telaffuz edilmesi de bu yıllara rastlar (Organ, 1988; Smith ve diğerleri, 1983). Gönüllülük esas alınarak örgütteki çalışanlara yardım etme vicdanlılık, sportmenlik ve örgütü destekleme gibi biçimsel olarak tanımlanan rollerin ötesindeki davranışlar

bütününe “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*” adını vermişlerdir. Organ’ın gönüllü davranışlardan kastı bu tür davranışların bireyin örgütteki rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışlar olmadığını ifade etmiştir (İşbaşı, 2000; 4). Öğretim elemanları üzerinde yürüttüğü çalışmada Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışının bileşenlerini oldukça net bir biçimde açıklamıştır. Ona göre, bir öğretim üyesinin ders anlatımı için hazırlıklar yapması ya da bilimsel araştırmaları için yürüttüğü çalışmalar, onun örgütsel vatandaşlık düzeyini göstermez. Bunlar öğretim elemanının, yasal çerçevelerle belirlenmiş görev tanımının bir parçasıdır. Ancak, ders sonrası sınıfın çöp kovalarını boşaltması, tahtayı silmesi ya da sıraları bir sonraki ders için düzenlemesi, teknik ekipmanların zarar görmemesi için özen göstermesi fazladan rol kapsamında değerlendirilebilir. Organ’a göre örgütsel vatandaşlık davranışı, açıkça ya da dolaylı olarak resmi ödül sistemine tabi olmayan, örgütün etkinliğini ve etkililiğini artırmaya yönelik davranışlar bütünüdür (Organ, 1988: 4). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel amaçlara ulaşmada örgüt yararına gerçekleştirilen davranışların bir bütünüdür (Organ, 1988: 5). Aynı şekilde daha önceden belirlenmiş rolleri ve bu rollere ilişkin beklentiler üzerinden davranışlar oldukça büyük önem taşıyabilmektedir (Somech ve Drach-Zahavy, 2004).

Örgütsel vatandaşlık olgusu üzerine yürütülen kapsamlı çalışmalardan bir başkası ise Graham’a aittir. Graham örgütsel vatandaşlıktan daha çok vatandaşlık kavramını vatandaşın devlete olan sadakat borcu olarak değerlendirmiş ve “*Sivil Vatandaşlık*” söylemini kullanmıştır. Van Dyne ve arkadaşları, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesine neden olan üç faktör tanımlamışlardır (Van Dyne ve diğerleri, 1994).

**Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty):** Kendi bireysel çıkarlarının ötesinde örgüte zarar verecek davranış ve tutumlardan kaçınma, örgüt çıkarlarını gözetmek olarak ifade edilebilir.

**Örgütsel İtaat (Organizational Obedience):** Bu boyut, örgüt yapısı ve kuralları gereği yapılan formel düzenlemelerin iş gören tarafından kabulünü ifade etmektedir. Bu kabul, iş gören üzerinde işe devamlılık, örgüt kurallarına uyma örgütte geçerli olan kural, talimat ve düzenlemeleri, iş tanımlarının gerekliliğini kabul etmek olarak kendini gösterir. Buna göre iş görenler, işyerinin kural ve talimatlara uyarlar, verilen görevleri zamanında ve eksiksiz yerine getirmeye gayret ederler.



**Müdafaacı katılım (Defensive Participation):** Çalışanların iş arkadaşlarını, örgüt yönetimine katılmaları için teşvik ve cesaretlendirmeleridir. Sosyal katılım örgütle ilgili toplantı ve çeşitli sosyal faaliyetlere katılımı öngörür. Fonksiyonel katılım ise bireyin gönüllü olmasını ve kendi kararlarını verebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz, 2007).

### 2.2.1.1. Sosyal Değişim Kuramı

Blau'nun Homans'ın fikirlerinden de etkilenecek ortaya attığı sosyal değişim kuramın, ilişkilerde hem ekonomik hem de sosyal değişimden söz eder. Değişimin sosyal boyutunda, bireyler elde etmeyi bekledikleri geri dönüşler nedeni ile birbirlerine motivasyonu artırıcı gönüllü davranışlar sergilemeleri yer almaktadır (Blau, 1964). Sosyal değişimin ekonomik boyutunda ise, ödüller ve beklentiler yer almaktadır. Bir bakıma değiş-tokuş edilebilen maliyetler ve ödüller teorisinin temelini oluşturmaktadır. Çalışmasında Blau, bireyleri sosyal aktörler olarak tanımlamış ve sosyal aktörlerin davranışlarını belli başlıklar altında kategorize etmiştir. Buna göre, sosyal aktörler, belirli bir eylemi gerçekleştirirken arzu ettikleri hedefleri hep göz önünde bulundurlar. Sosyal aktörün gerçekleştirdiği her eylem kendisi için zaman, enerji ve kaynak kullanımına yol açan bir maliyet unsurudur. Sosyal aktör elde edeceği kazanımın (ödül, terfi, saygı, iktidar, sosyal kabul, ekonomik kazanım vs.) bu maliyetlerin üstünde olması beklentisi içindedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili alan yazın taranırken sıklıkla karşılaşılan bir kavram da "*Karşılıklılık*" kavramıdır. İnsanoğlunun gerek makro gerekse mikro düzeydeki birçok eyleminin temelinde karşılıklılık ilkesi yer almaktadır. Örgütlerde iyi işler yapan iş görenler, bunu gelecekte örgütten elde edecekleri yarar beklentisi ile gerçekleştirmektedirler (Aykan, 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışı her ne kadar ödül beklentisi içermeksizin sergilenen gönüllü davranışlar olarak betimlense de Blau, bireyleri gönüllü davranışlar gerçekleştirmeye iten temel düşüncenin psikolojik, sosyal ve ekonomik beklentiler olduğu ifade edildiğinden örgütsel vatandaşlık davranışının kuramsal temellerinden bir tanesi olarak sosyal değişim kuramı olarak kabul etmektedir (Kaynak, 2007). Öte yandan Bolat ve arkadaşları (2009), tarafından yürütülen bir çalışmada, örgütlerde bireyi güçlendirmeye yönelik lider davranışlarının, örgütsel vatandaşlık davranışların belirleyicilerinden biri olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiş ve elde edilen sonuçlar sosyal mübadele kuramına dayandırılarak yorumlanmıştır.

### 2.2.1.2. Lider-Üye Etkileşimi

İdealde liderin tüm astlarına eşit mesafede ve adil bir biçimde davranması beklenir. Ancak, söz konusu insan ilişkileri ve etkileşim olduğundan bazen liderler bazen de çalışanlar biçimsel rollerinin altında ya da üstünde performanslar sergileyebilmektedirler. Dansereau ve arkadaşları (1975), tarafından geliştirilen ve Lider-Üye Değişim Kuramı (LMX) olarak adlandırılan kuram, liderlerin astlarına karşı farklı davranışlar gösterebildikleri temeli üzerine oturur. Lider zaten kısıtlı olan zamanını ve ilgisini yüksek verim beklentisi içinde olduğu çalışanlarına yönlendirir. Bu bireyler zamanla “*İç grup*” olarak nitelendirilen ve lidere yakın olan grubu oluştururlar. Bu grubun dışında kalanlar ise kuramda “*Dış grup*” olarak tanımlanmaktadır (Dansereau, Graen ve Haga, 1975).

Gerstner ve Day (1997) ile Wayne (1997), yürüttükleri çalışmalarda yüksek kalitede ve pozitif yönde gerçekleşen üye ve lider etkileşiminin iş performansı örgütsel bağlılık ve iş memnuniyetini artırdığı yönünde elde ettikleri bulgular elde etmişlerdir. Liderleri ile pozitif ilişkiler içinde olan örgüt çalışanları mesai saatlerinin üzerinde çalışabilmekte ya da kendilerine görev tanımlarının ötesinde verilen ekstra görevleri yerine getirmekte zorlanmamaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında lider-üye etkileşiminin önemli çıktılarından birinin de örgütsel vatandaşlık davranışı olduğu söylenebilir.

### 2.2.1.3. Hakkaniyet Kuramı

Örgütsel vatandaşlık davranışının önemli öncüllerinden kabul edilen örgütsel adalet kavramı ile ilgili olarak geliştirilen kuramlardan bir tanesi de Adams'ın hakkaniyet kuramıdır. Kuram, iş görenlerin kendilerini diğer iş görenler ile kıyasladıklarında hakkaniyet duygusunu yaşayıp yaşamadıkları üzerine kurulmuştur (Atalay, 2002). Cihangiroğlu (2010), bireylerin çalıştığı işletmeyle yaptığı işle ve yöneticileriyle ilgili oluşturduğu bir takım tutumlar, bireyin çalışma ortamına ilişkin adalet algılamasını ortaya çıkardığını ifade etmiştir. Hakkaniyet kuramının temelinde örgütsel adalet yatmaktadır. Örgütsel adalet ise, dağıtım adaleti (örgüt içi kazanımlardan doğan), süreçler adaleti ve bireylerarası ilişkilerin adaleti olmak üzere üç ana başlık altında sınıflandırmaya tabi tutulmuştur (Williams ve diğerleri, 2002). Her üç tür adalet algısında da iş gören kendisine diğer çalışanlarla karşılaştırma yaptığında haksızlık yapıldığı fikrine kapılıyorsa örgütten uzaklaşma, isteksizlik, motivasyon düşüklüğü gibi sonuçlar doğabilmektedir. Bireyi ön planda tutan bu kuramda, örgüt içerisinde kendisi ile benzer konumdaki diğer çalışanlara üstleri tarafından eşit davranılmadığını hisseden çalışan,

örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilecekken, sergilememe yolunu seçebilmektedir.

## **2.2.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İle İlgili Değişkenler**

### **2.2.2.1.Çalışan Özellikleri**

Kişilik olgusu, bir bireyin diğerinden ayırt edilebilmesi için önemli veriler taşımaktadır. İnsanlar kişilikleri çerçevesinde işlerini ve yaşadıkları dünyayı anlar ve yorumlarlar (Çarıkçı ve Kanten, 2010). Örgütlerde sergilenen vatandaşlık davranışları da çalışanların kişiliklerinden etkilenmektedir. İyimser kişilik özellikleri taşıyan bireylerin de iş yaşamında daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir (Baltaş ve Baltaş, 2000).

Organ ve arkadaşları (1983), bireyin kişilik özelliklerinin iş memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme boyutları üzerinde etkili olduğunu savunmaktadırlar. Dışa dönük kişilik özelliklerine sahip bireyler, iş arkadaşlarıyla ve yöneticileri ile olan ilişkilerinde içe dönük ve nevroitik özelliklere sahip bireylere kıyasla daha başarılı ilişkiler kurabilmekte ve daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedirler. Morrison' a göre (1994), dışa dönük kişilik özellikleri taşıyan, yakım ruhuna sahip bireyler işlerini ve görev alanlarını daha geniş tutmaktadırlar bu durum da onların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerini artırmaktadır.

### **2.2.2.2. Örgütün Özellikleri**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, amaçları ve performansı olumlu etkilemekte ise de bu etkinin her örgüt için aynı olacağını söyleyebilmek için örgütün dinamiklerine ve özelliklerine de dikkat etmek daha doğru olacaktır.

Podsakoff ve arkadaşlarının (2000), yapmış olduğu meta analizlerin sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının düzeyi örgütün hedefleri, örgütsel adalet algısının yüksekliği, iş tanımlarının netliği ve iş tatmin düzeyi ve örgütsel desteğin varlığı ile yakından ilgili olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Ancak bazı örgütler, yapıları gereği örgüt ikliminin daha ılıman olduğu, örgüt kültürünün yeşerdiği ortamlar inşa etmeye daha müsaittirler. Yapılanma şekli, etki alanının büyüklüğü, hiyerarşinin yönü (yatay ya da dikey), en üst ve en alt kademedeki çalışanlar arasındaki iletişimin ne şekilde gerçekleştirildiği örgütsel güç mesafesinin yanı sıra vatandaşlık düzeyini de etkilemektedir (Çelik, 2007).

### **2.2.2.3. İşin Özellikleri**

Bireyi motive eden unsurlar üzerinde yapılan ilk dönem çalışmalarda araştırmacılar daha çok bireysel özellikler, duygular ve algılanan örgütsel destek gibi psikolojik faktörlere yoğunlaşmışlardır, ancak son yıllarda, lider davranışlarının ve işin karakteristik yapısının motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin çalışmalara da sıklıkla rastlamak mümkündür (Jinyue, 2007). Smith ve arkadaşlarına göre (1983), bağımsızlık derecesi yüksek olan işlerde çalışanların birbirine kendiliğinden yardım etme oranı ve takım ruhunun gelişimi daha yüksek olmaktadır. Takım ruhunun gelişmesi ise, iş memnuniyetini artırmaktadır. İş memnuniyeti de bilindiği üzere örgütsel vatandaşlık davranışının önemli öncüllerinden bir tanesidir.

### **2.2.2.4. Liderlik Özellikleri**

Örgüt liderinin ya da liderlerinin sergiledikleri liderlik davranışları örgütte motivasyonu etkilemektedir. Liderlerin yönetim stilleri ne kadar fazla güçlendirici etkiler içeriyorsa, çalışanın örgütsel bağlılığı da o denli güçlü olmaktadır. Bolat ve arkadaşlarının yürüttüğü bir çalışmada (2008), liderin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi sosyal değişim kuramı çerçevesinde incelenmiş ve güçlendirici lider davranışları ile fazladan rol davranışları arasında kuvvetli ve olumlu ilişkiler olduğuna ilişkin bulgulara rastlanılmıştır. Yöneticilerin astları ile kurdukları güçlü iletişim, karşılıklı etkileşime açık olmaları bireylerin örgüte ve liderlerine güven duymalarını sağlamaktadır. Brockner ve diğerlerine göre (1997), çalışanların liderlerine duyduklarına güven, örgütsel vatandaşlık davranışı artırma eğilimlerini yükseltmektedir.

### **2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Örgütsel davranışlar, pek çok araştırmacı tarafından sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Yapılan çalışmalar sonucunda, örgütsel vatandaşlığın otuza yakın davranış ile ilişkilendirilebildiği sonuçlar elde edilmiştir. Katz'a göre (1966) örgütsel davranışlar, iş görenlerin çalışma arkadaşlarıyla birlikte hareket edebilmeleri, işyerini ve örgütü korumak amacıyla geliştirdikleri önlemler bütünü, örgütün gelişmesi ve ilerlemesi için gerekli olan yenilikçi düşünceler, himet içi eğitim çalışmaları, iç ve dış paydaşlar için örgüt imajını sağlamlaştıran eylemler olarak sıralanabilir.

Sonraki yıllarda Smith ve arkadaşlarının (1983), örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalarında, diğerkâmlık (özgecilik) ve genellenmiş örgütsel uyum olmak üzere iki boyutlu bir yapı ortaya koymuşlardır.

Moorman ve Blakely (1995), Organ (1988) ve Van Dyne'in (1994) çalışmalarının devamı niteliğinde dört boyutlu bir model ortaya koymuştur. Bu boyutlar; *kişiler arası yardım, bireysel inisiyatif, bireysel çaba ve sadakat* boyutlarıdır (Bolino, 1999).

Alan yazında en çok kullanılan sınıflandırma ise, örgütsel vatandaşlık terimini de ortaya atan kişi olan Organ'a aittir. Yerli ve yabancı birçok kaynakta, Organ tarafından geliştirilen beşli sınıflandırma kullanılmıştır. Organ, fazladan rol davranışı kavramını daha da genişleterek, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili beş ana boyut ortaya çıkarmıştır (Borman ve Motowidlo, 1993; Köse ve diğerleri 2003; Wang ve diğerleri, 2005; Basım, 2015; Özdevecioğlu 2003; Özen-İşbaşı 2000; Babcock-Roberson ve Strickland, 2010). Bu davranışlardan bireysel olan boyut, *kaliteli fedakârlık (özgecilik)* olarak, örgütsel olan boyut ise *genel uyumluluk* olarak betimlenmiştir. Özgecilik yöneticilere, diğer çalışanlara ya da müşterilere yönelik bir davranış biçimidir. Buna karşılık genel uyumluluk, diğer bireylerden bağımsız olarak, direkt örgüte karşı duyulan sorumluluğun bir sonucudur. Bu davranışın işe geliş gidiş saatlerine uyma, işyeri kurallarına itaat gibi göstergeleri bulunmaktadır.

### **2.2.3.1.Örgütün Gelişimine Destek Olma ve Özgecilik**

Örgütsel konularda örgüt çalışanlarının yapıcı katkılarda bulunma davranışlarına işaret eder. Bu tür davranışlara, toplantılara katılma konusundaki isteklilik, örgütsel stratejiler hakkında fikir yürütme ve görüş bildirme, örgütsel politikaların belirlenmesine yardımcı olmaya çalışma gibi davranışlar örnek olarak gösterilebilir. Organ (1988: 48), iyi bir örgüt vatandaşı olmanın yolunun salt örgüt rutinlerine eksiksizce uyum sağlayan bireyler olmak yerine örgütü bulunduğu noktanın daha ilerisine taşıyabilmekten ve ortaya çıkaracağı fikirleri korkusuzca savunabilmekten geçtiğini ifade etmektedir. Karar alma süreçlerine katılım için istekli olma, toplantılarda hazır bulunma, örgüt yararına olan görüşlerini bildirmeye gönüllülük, tartışmalara açık olma, örgütün çalıştığı işkoluna hâkim olma gayreti ve örgüt menfaatini gözetme gibi davranışlar bu boyutla ilgili davranışlar olarak değerlendirilebilir (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 513-563, Akt: Köse ve diğerleri, 2003). Özgecilik veya diğer adlarıyla diğerkâmlık ya da yardımseverlik, örgütte sürdürülen faaliyetlerle ilgili olarak ortaya çıkan sorunlarda diğer iş görenlere karşılık beklemeden yardımcı olmayı ifade eder (Özdevecioğlu, 2003). Organ (1988), özgeciliği örgütte sunulan olanakların paylaşılması ile açıklamış ve şu şekilde ifade etmiştir: "*Bir meslektaşım bir el kitabını bana ödünç verdiğinde onunla yetinip yeni bir kitap istememe gerek kalmayacak, böylece gereksiz yere kaynak israfı olmayacak ve*

*örgütün kıt kaynakları gerekli olan daha acil üretim amaçları için kullanılacaktır*". Dolayısıyla işe gelmeyen arkadaşlarına yardımcı olma, örgütte yeni olan iş arkadaşlarının uyum sürecine destek sağlama, aşırı iş yükü olan arkadaşlarına karşılık beklemeden yardımcı olma gibi davranışlar özünde "*Empati*" yatan özgecilik davranışlarına örnek olarak gösterilebilir.

### **2.2.3.2. Nezaket**

Sürekli iletişim halinde olan örgüt çalışanlarının birbirleri ile olumlu ve yapıcı ilişkiler içinde bulunmaları olarak tanımlanabilir. Nezaket boyutu çalışanlarla yaşanabilecek problemlerin önlenmesinde gösterilen çabanın derecesi ile ilgili bir boyuttur. Deluga (1995), nezaketi örgütteki diğer iş görenlerin görevlerini sürdürmelerini etkileyecek eylemlerde bulunmadan ya da kararlar almadan önce onları bu eylemler hakkında bilgi vermeye yönelik davranışlar olarak tanımlamıştır. Organ (1988) ise, nezaket davranışlarını, örgütte gerçekleştirilecek eylemlerden etkilenebilecek bireylere açıklayıcı ve yol gösterici bilgiler verilmesi ve örgütsel kaynakların kullanılmasında diğer örgüt çalışanlarının düşünce ve önerilerini de dikkate alma olarak örneklendirmektedir.

### **2.2.3.3. Vicdanlılık**

Örgütün iş görenden beklediği rollerin üzerinde davranış sergileme düzeyi ile ilgilidir (İşbaşı, 2000). Çalışma saatlerine gösterilen özen ve işyeri kurallarına uymak bireyin örgüte ilişkin üstün görev bilincine ilişkin örnekler olarak kullanılabilir. Özgeciliğinden farklı olarak bireye değil örgüte yönelik bir davranıştır. Smith ve Organ'ın (1983), birlikte yürüttüğü örgütsel vatandaşlık ile ilgili ilk dönem çalışmalarında "*Genel Uyumluluk*" (General Compliance) olarak tanımladıkları boyutu, daha sonraki ortak çalışmalarında vicdanlılık olarak ifade etmeyi seçmiştir. Geçkil (2013), Organ'ın "*Uyum*" sözcüğünün, otoriteye sorgusuz sualsiz uyum gibi algılanması kaygısı ile bu tür bir ifade değişikliğine gittiğini vurgulamıştır çünkü uyumdan kastedilen bu değildir.

### **2.2.3.4. Sportmenlik**

Örgüt içindeki bireysel çatışmalara tahammül gösterme düzeyi ile ilgilidir (Organ, 1988: 47). Diğer boyutlardan farklı olarak olumlu davranışlar göstermekten çok olumsuz davranışlar sergilememe ile ilgili bir boyuttur. Bireyin ortaya çıkabilecek olumsuz hallerde bile negatif davranışlar sergilemek yerine yapıcı ve pozitif kalmaya çalışması, nezaketi elden bırakmaması centilmenlik düzeyi ile ilgilidir.

#### **2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar**

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını daha iyi açıklayabilmek adına bazı çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı yine kullanılan terimlere de değinmek faydalı olacaktır. Örneğin; prososyal davranış, örgütsel kendiliğindenlik, bağlamsal davranış gibi kavramlarla alan yazın incelemelerinde sıklıkla karşılaşılmaktadır. Bu davranışlar, bazı yönleri ile örgütsel vatandaşlık davranışlarına benzer iken, bazı yönleri ile de ayrılmaktadırlar. Bu başlıkta, prososyal davranış, psikolojik sözleşmeler, örgütsel kendiliğindenlik ve bağlamsal performans ve görev performansı kavramlarından kısaca söz edilecektir.

##### **2.2.4.1. Prososyal (Sosyal Temelli ) Örgütsel Davranış**

Katz (1964), prososyal davranışların üç belirtecinden söz ederek bu davranışları şu şekilde açıklamıştır; buna göre ilk belirteç, iş görenin örgütte çalışmaya devam etme konusundaki istikrarıdır. İkinci olarak, iş gören in performansının standartları karşılaması ya da aşması prososyal davranış göstergesi olarak kabul edilmiştir. Üçüncü ve son olarak da, Brief ve Motowidlo'nun (1986) çalışmalarında da ifade ettikleri gibi fazladan olumlu rol davranışlarının varlığından söz edilmiştir. Bir diğer ifade ile prososyal örgütsel davranış kavramı, örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı içerisinde yer alan fazladan rol davranışlarını kapsayan daha geniş çerçeveli bir kavramdır.

Brief ve Motowidlo'ya göre (1986: 711 ), prososyal örgütsel davranış örgütün üyeleri tarafından doğrudan sergilenen ve örgütün refahını artırmayı hedefleyen olumlu davranışlardır. Örneğin, örgüt sırlarının saklanması, diğer çalışanların verimliliğinin artması ya da örgütün gelişimi için faydalı olacak öneriler projeler geliştirilmesi, örgüt çalışanlarının birbiri ile barış içerisinde çalışabilmesini sağlamak amacı ile yürütülen her türlü çaba prososyal örgütsel davranışlara örnek olarak gösterilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı prososyal davranışlardan daha dar kapsamlıdır, çıkar gözetilmeden gerçekleştirilirler. Örgütsel vatandaşlık davranışları bu yönü ile prososyal davranışlardan ayrılmaktadır (Organ, 1988).

##### **2.2.4.2. Örgütsel Kendiliğindenlik (Spontanlık)**

Örgütsel spontanlık olarak da bilinen kavramı Katz (1964), rol tanımlamalarında yer almamakla birlikte yine de örgütsel etkililiği artıran davranışlar şeklinde tanımlamıştır. Daha sonraki yıllarda yürütmüş oldukları çalışmalarında George ve Brief (1992), spontanlık davranışlarını beş madde halinde özetlemişlerdir:

**Çalışanların Birbirine Yardım Etmesi:** Ortaya çıkması muhtemel olan potansiyel tehlikelere karşı çalışanları birbirlerini uyarmaları, işlerin yürümesi esnasında diğerlerine göre geride kalan çalışanlara diğer iş görenlerin kendiliğinden yardımcı olmalarıdır.

**Örgütün Korunması:** Örgütün varlığını tehdit eden ya da edebilme potansiyel olan her türlü tehdit ve tehlikeye karşı çalışanların sergilediği koruyucu ve önleyici davranışlar bütünü olarak tanımlanabilir. Örneğin; hırsızlığa, yangına, vandalizme ya da diğer tehlikelere karşı örgütün korunması verilebilir. Bu tür davranışlarının görev ya da atamalardan çok kendiliğinden gerçekleşmesi beklenmektedir.

**Yapıcı Önerilerde Bulunma:** Örgütü iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelik yenilikçi öneriler genellikle iş görenlere resmi rol tanımlamaları ile yüklenmez. İş görenin bu tür önerileri kendi inisiyatifleri doğrultusunda gerçekleştirmeleri, örgütsel kendiliğindenlik kapsamında ele alınmıştır.

**Kişinin Kendini Geliştirmesi:** İş görenin kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütte daha üst düzey sorumluluklar içeren, mevcut konumundan daha iyi konumdaki görevlere hazırlanmak amacı ile gönüllü olarak geliştirme çabalarını kapsar.

**İyi Niyetin Yayılması:** Çalışanların çevrelerine işyerinde ne kadar mutlu olduklarını ifade ederlerse, örgütün imajı ile ilgili iyi niyet o kadar hızlı yayılır. Bu tür hareketler örgütler için birçok yoldan yararlı olabilmektedir.

### **2.2.4.3. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans**

Örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerindeki olumlu etkisi ile birçok araştırmadan elde edilen bulgulara dayandırılarak kabul edilmektedir (Andrew ve Leon-Cazares, 2016; Borman ve Motowidlo, 1993; Cohen ve diğerleri, 2012; Laski ve Moosavi, 2016). Ancak, performansın standartlaştırılmasına ve ölçülmesine ilişkin sınırlı sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır. Yapılan çalışmalarda, görev tanımı çerçevesinde önceden belirlenen sınırlar içerisinde gerçekleştirilen performanslar, tanımlanan işlerle sınırlı olduğu için örgütsel vatandaşlık ile bir bağlantısının kurulması çok yerinde olmayacaktır. Görev performansının aksine bağlamsal performans gönüllülük, motivasyon, kararlara katılım gibi konularda çalışanın psikolojik çıktıları ile ilgili bir



kavramdır (Tutar ve Altınöz, 2010). Borman ve Motowidlo (1993), tarafından yürütülen bir araştırmada, Amerikan Hava Kuvvetleri'nin 421 tamir personeli üzerinde çalışılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar ile de görev performansını ve bağlamsal performansı ayrı ayrı ölçebilecek standartlar getirilmiştir.

Borman ve Motowidlo, görev performansı-baglamsal performans ayrımını yapmış bağlamsal performans kavramını örgütsel vatandaşlık davranışı ve prososyal örgütsel davranış ile de ilişkilendirilerek;

- İşin parçası olmayan görev faaliyetlerinin yapılmasına gönüllü olmak,
- Kendi iş faaliyetlerinin başarılı bir şekilde tamamlanması gerektiğinde büyük bir heves ile sebat etme ya da çaba gösterme,
- Diğerlerine yardım etme, işbirliği sağlama,
- Kişisel olarak sıkıntı verici de olsa, örgütsel kural ve kaidelere uyma,
- Örgütsel amaçları destekleme, savunma ve müdafaa etme,

olmak üzere beş madde altında toplamışlardır (Akt: Doğan ve Devecioğlu, 2009).

Alan yazında bağlamsal performans örgütsel vatandaşlık davranışı ile sıklıkla birlikte anıldığı için "*Vatandaşlık Performansı*" olarak da nitelendirilmektedir. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışlarının en belirgin özelliği hiçbir şekilde karşılık beklenmeksizin yapılmaları olduğundan, bağlamsal performansla bu yönüyle ayrılmaktadır (Conway, 1999). Podsakoff ve MacKenzie'nin çalışmalarından yararlanarak hazırlanan Tablo 2.4'te örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performansı etkileme nedenlerini belirtilmiştir.

**Tablo 2. 4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Performansı Etkileme Nedenleri**

<b>Nedenler</b>	<b>Örnekler</b>
ÖVD, iş görenlerin verimliliği üzerinde olumlu etki yaratır.	İş görenlerin birbirine yardım etmesi toplam iş gören verimini artıran bir eylemdir. Yardımlaşma davranışı bir işi en hızlı ve verimli yapmanın yolunu bulmada ve bunu diğer iş görenlere aktarmada etkili bir faktördür.
ÖVD, yönetim kadrosunun verimliliği üzerinde olumlu etki yaratır.	ÖVD boyutlarından örgütün gelişimine destek olma ve nezaket boyutları iş görenlerin yönetim kadrosu ile yakın ve sağlıklı bir ilişki kurmalarına yardımcı olur. Bu ise, yönetimin iş akış süreci hakkında geri bildirim alma ihtimallerini artırır ve bu yolla verimlilik de artmış olur.
ÖVD, örgütsel kaynakların doğru amaçlar için kullanılmasına katkı sağlar.	İş görenlerin yardım davranışları sonucu sorunlar yönetim katına çıkmadan hallolur. Bu yönetime örgütsel hedeflere odaklanacak daha fazla zaman yaratır. Vicdan sahibi iş görenler daha az denetimle yönetilebilirler. Bu bireylere aktarılacak yetki ve sorumluluk yöneticilere hız kazandırır. Deneyim sahibi iş görenleri işe yeni başlayan arkadaşlarına yardımcı olmaları örgütün hizmetiçi eğitime ayıracağı zaman ve parayı azaltıcı etki yaratır. Deneyimli çalışanların işe yeni başlayanlara eğitim ve uyum konularında yardım etmeleri durumunda örgütün bu faaliyetlere ayırması gereken kaynak ihtiyacı azalır. Yöneticilere gidecek şikâyet sayısının azalması zaman kazandırıcı bir durumdur. .
ÖVD, örgütsel işlevlerin devamı için kaynağa duyulan bağımlılığı azaltır.	İş görenlerin birbirine yardım etmesi ekip ruhunu ve dayanışmayı artırır, örgütsel hedeflere ulaşacak enerjiyi ve motivasyonu sağlar. Olası çatışmalar nezaket davranışları sonucunda önlenir, yönetim zamanını ve dikkatini daha verimli işlere kaydırabilir.
ÖVD, iş gören grupları ve örgütün diğer üyeleri arasındaki eşgüdümü yardımcı olur.	İş görenlerin grup çalışmalarına aktif olarak katılmaları grup üyeleri arasındaki eşgüdümü artırır ve bu yolla grubun verimliliği yükselmiş olur. Grup üyelerinin iletişim halinde olmaları ve nezaket davranışları muhtemel sorunların önlenmesine yardımcı olarak zaman ve para israfının önüne geçer.
ÖVD, örgütsel performansın sürdürülmesine katkı sağlar.	İş görenlerin yoğun çalışan ya da izinli olan arkadaşlarına yardımcı olmaları grup performansında verim kaybının önüne geçer etkililikte azalma olmasını önler. Vicdanlı davranan iş görenler örgütsel çıktılarının düzeyini yükselterek performansı artırır.
ÖVD, örgütün çekici hale getirir. Bu durum ise piyasadaki nitelikli işgücünü örgüte çeker. İşgücünün örgütte kalmaya devam etme olasılığının artmasına önemli rol oynar.	İş görenlerin birbirlerine yardım etmeleri örgütsel bağlılığı artıran bir unsurdur. Bir gruba ait olma hissi yaşayan birey örgütte kalma eğiliminde olur ve nitelikli diğer iş görenler örgüte çeker. Sportmenlik davranışları sonucunda küçük problemleri şikâyet konusu haline getirmeyen iş gören, diğer çalışanlara da bu konuda emsal oluşturur ve rol model olur.
ÖVD, örgütün çevresel değişikliklere uyum yeteneğini artırır.	Örgütün verimliliğini ve etkililiğini artıran bilgi akışı örgüt ile ilgilenen duyarlı iş görenler aracılığı ile artar. Çalışanların örgüt toplantılarına katılmaları, bilgi ve önerilerini paylaşmaları örgütün faaliyet gösterdiği alandaki yerini sağlamlaştırır. Yetki ve sorumluluğun artması yeni beceriler gerektirebilir. Buna istekli olan iş görenler örgütün çevresel faktörlere uyum yeteneğinin artmasına yardımcı olur.

Kaynak: Kalkan, A. (2013). Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: kuramsal ve görgül bir araştırma (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Tablo 2.4' ten de görüleceği üzere, iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının desteklenmesi, motivasyonlarını ve performanslarını artırarak bir yandan örgütsel

amaçlara ulaşılmasını kolaylaştırmakta, bir yandan da kriz ve çatışma ortamını aza indirgeyerek yönetsel verimi artırmaktadır.

### **2.2.5. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Araştırmalar**

#### **2.2.5.1. Yurtdışı Araştırmalar**

Yapılan alan yazın taraması sonucunda yükseköğretim alanında yürütülen örgütsel vatandaşlık çalışmalarının eğitimin ilk ve orta öğretim kademesine kıyasla biraz daha kısıtlı çalışmaya erişilebilmiştir. Eğitim örgütlerinde yürütülen ilk örgütsel vatandaşlık çalışması olarak kabul edilen çalışma, Diapola ve Tschannen-Moran'ın ilköğretim öğretmenleri üzerinde 2001 yılında yapmış oldukları çalışmadır (Oğuz, 2011). Çalışmada, farklı okullarda görev yapan öğretmenlerden olumlu okul iklimine sahip okullarda görev yapanların daha fazla seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmalardan ikisi, liderlik stilleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki olumlu ilişkiye işaret etmektedir (Le Pine ve diğerleri, 2002; Khan ve Rashid, 2012).

Yine yükseköğretim kademesinde, Laski ve diğerleri, (2016) tarafından yürütülen bir araştırmada, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans arasında güçlü bir ilişki olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir. Ancak, liderlik stilinin örgütsel vatandaşlık davranışı aracılığı ile akademik performansı etkileyip etkilemediğine ilişkin doğrudan bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

#### **2.2.5.2. Yurtiçi Araştırmalar**

Anadolu Üniversitesi ve Osmangazi Üniversitesi'nin bazı fakültelerinde öğretim üyeleri üzerinde yürütülen bir araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışının bazı boyutları ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair bulgular elde edilmiştir (Taşçı ve Koç, 2007).

Akademik ve idari personel üzerinde yürütülen bir diğer çalışmada idari personelin akademik personele kıyasla kurumsal değerlere daha fazla sahip çıktığı ve daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği yönünde bulgulara erişilmiştir (Köse ve diğerleri, 2003).

Üniversite öğrencilerinin başarısı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka çalışmada, Özdevcioğlu (2003), başarı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına dair bulgulara ulaşıldığını belirtmiştir.

## 2.3. Akademik Performans

### 2.3.1. Performans Kavramı

Fransızca kökenli “*performans*” sözcüğü Türkçede “*başarım*” gibi bir karşılığı olmakla birlikte performans olarak kullanılmaktadır. Yönetim bilimi açısından ise “*performans*” kavramı, önceden belirlenen amaçlara ve standartlara uygun olarak bir işin yerine getirilmesini ve bu işte gösterilen başarıyı ortaya koymaktır (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 14). Büyükoztürk (2007: 29), performansın “*İstenilen işin tamamlanması*” olarak tanımlandığını ifade etmiştir. Performans yönetimi sisteminin ortaya çıkışı, bilimsel yönetim yaklaşımı ile ilişkilendirilebilir. Sonraki yıllarda Drucker (1954), tarafından öne sürülen amaçlara göre yönetim düşüncesinde, yönetim süreci; amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması oto kontrol ve son olarak da performansın değerlendirilmesi evrelerinden oluşmaktadır. Örgütlerde iş performansının ölçülmesi, karar vericiler açısından çok büyük önem taşır. Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi yolunda alınacak kararlar motivasyonu ve performansı iyileştirmeyi amaçlayan ödül ve ceza sistemleri söz konusu ölçüleme sonuçlarını referans alır. Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görev tanımlarının sonuçlanmış olması zorunludur. Çalışanların iş ve görevlerini nasıl yapacaklarının tanımlanmış olması, bir anlamda çalışanlar için performans standartları veya hedefleri olarak değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2000: 159). Moon (1997), çalışanların performanslarını artırmanın örgütsel bağlılığı artırmak yolu ile örgütsel performansı da artıracığını ifade etmiştir.

İnsanoğlu hayatının her safhasında bir yarış ve sınav ile karşı karşıyadır. Bu yarışmada öne geçmek, bireyin kişisel, zihinsel ve fiziksel özelliklerini ve yeteneklerini geliştirmesi ile yakından ilişkilidir. İş dünyasında bireyler, kendilerine biçilen iş rollerine uygun davranışlar sergilerler ancak, önceden belirlenmiş iş tanımları olmasına rağmen bireyler arası kişisel farklar nedeni ile yapılan iş aynı olsa da çok farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi için örgütler bireyler arasındaki farkı ölçebilecek standartlara yoğunlaşmışlardır (Yelboğa, 2006). Pek çok işyeri çalışanın potansiyelini performans ölçmek ve belirlemek amacı ile farklı değerlendirme teknikleri kullanmaktadırlar. Performans değerlendirme; “*Başarı Değerlemesi*”, “*Çalışan Değerlemesi*”, “*Liyakat Değerlemesi*”, “*Çalışan Boylandırması*”, “*Sicil Verme*” “*Tezkiye Sistemi*”, “*Verimliliğin Değerlendirilmesi*” ve “*Çalışmanın Değerlendirilmesi*” olarak da adlandırılmaktadır. Performans değerlendirme genel

anlamda, belirlenen hedeflere ulaşmada uygulanan işlemlerin ve kullanılan araçların etkinliğini ve verimliliğini belirleme sürecidir (Murat ve Bağrıaçık, 2011).

En sık kullanılan performans ölçme ve değerlendirme tekniklerinden bazıları performansı kişiler arası karşılaştırma temeline dayandırırken (karşılaştırmalı standartlar yöntemi, sıralama yöntemleri, derecelendirme yöntemleri vb.) bazı sistemler ortak performans kriterleri üzerinden hareket etmektedir. Bu sistemlere örnek olarak, amaçlara göre yönetim, kritik olaylar yöntemi ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi verilebilir. Karşılaştırma esasına dayalı yöntemlerde, iş görenler birbirleri ile karşılaştırılmak yolu ile sıralanırlar. Bu sıralama onların başarı düzeyleri hakkında bilgi verir. Karşılaştırma esası genelde bir veya birkaç ölçüt göz önünde tutularak gerçekleştirildiğinden sübjektif sonuçlar elde edilmesine yol açabilmektedir. Karşılaştırma esasında dayalı yöntemlerden en yaygın kullanılanı, derecelendirme yöntemidir. Bu yöntem, iş göreni değerlendirmek için hazırlanan kriterlere en yakın olanın seçilmesine dayanan uygulama yöntemidir. Detaylı açıklama içeren seçenekler değerlendirmeyi yapacak olanlara şıklar arasındaki farkın daha net anlaşılmasına olanak sağlar (Eraslan ve Algün, 2005). Ancak, günümüz örgütlerinin karmaşıklaşan yapısı ve kalite yönetiminin örgüt genelinde tüm işlere yayılması gibi nedenler tek bir değerlendirici tarafından yapılan değerlendirmeleri uygulamayı zorlaştırmış ve güvenilirliğini zayıflatmıştır. Doksanlı yıllardan sonra giderek daha fazla Amerikan şirketi bu yöntemi sıklıkla kullanmaya başlamıştır (Barutçugil, 2004: 215).

360° performans değerlendirme, değerlendirilen bireyin davranışlarına ve davranışın etkilerine ilişkin algılar hakkında farklı kaynaklardan veri elde edilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000). Performans değerlendirmesini tek bir yönetici yerine birden çok kaynaktan gelen bilgilerin toplandığı bir çanaktan elde edilecek verilerle yapılması, sonuçların güvenilirliğini artırmaktadır. Farklı kaynakları oluşturan bireyler, iş arkadaşları, astlar, diğer yöneticiler ve müşteriler olarak sıralanabilir.

360 derece performans sisteminin ikinci prensibine göre; bireyler başkaları tarafından kendileri hakkında yapılan geribildirimlere göre kendi zayıf ya da güçlü yönlerini daha iyi anlayabilir ve bu yolla performanslarını, ilişkilerini geliştirebilirler (Ölçer, 2004).

### **2.3.2. Akademik Performans Kavramı**

Akademik performans, bir akademisyenin değişik ölçütler bir arada göz önüne alınarak belirlenen değeri olarak tanımlanabilir (Kaptanoğlu ve Özok, 2010). Performans, ilgili

olduğu her alan için ayrı bir gösterge ile ölçülebilir. Akademik performansın ölçümü de birçok farklı araştırmaya konu edilmiştir. Yükseköğretim alanında uluslararası bir pazar oluşması, kurumları için rekabeti daha da önemli kılmıştır. Bir üniversiteyi cazip hale getiren unsurlar arasında ise akademik saygınlık, öğretim üyelerinin tanınmışlığı ve alandaki başarıları üst sıralarda yer almaktadır.

### 2.3.2.1. Üniversite Sıralama Sistemleri ve Akademik Performans

Dünyada üniversiteleri sıralayan birçok sistem olmasına ve her birinin üniversiteyi değişik ölçütlerle sıralamasına rağmen hemen hepsinde bilimsel araştırmalar ve araştırmaların kalitesi, temel ölçütlerden biri kabul edilmektedir (HEEACT, THES-Qs, ARWU vb). 90'lı yıllarda toplam kalite yönetimi anlayışı ile birlikte birçok kamu kuruluşunun ve özel işletmelerin dikkatini çekmeye başlamıştır. Bunun yanı sıra Bologna süreci ve diğer ortak alan yaratma çabaları yükseköğretimde akreditasyonu da zorunlu kılmıştır. Bu iki sebep, ölçme, sıralama ve üniversiteyi cazip hale getirebilme noktasında öğretim üyelerini ve akademik yöneticileri zorlamaya başlamıştır. Farklı önceliklerle oluşturulmuş sıralama sistemlerinin birkaç örneğine Tablo 2.5' te yer verilmiştir.

**Tablo 2. 5: Çeşitli Sıralama Sistemlerinde Ölçüt Ağırlıkları**

<i>Sıralama Kurumu</i>	<i>Faktör</i>	<i>Kriter</i>	<i>Tanım</i>	<i>Ağırlık %</i>
<b>The Times Higher Education -</b>	Bilimsel Araştırma	Hakem değerlendirme	Hakem değerlendirmelerinden gelen toplam puan	40
<b>QS World University Rankings</b>	Öğretim üyelerinin atıf alan eserleri		Üniversitede yapılan nitelikli yayımların öğretim üyesi sayısına oranı	20
	Mezunların İş Bulma Oranları	İşverenlerin görüşleri	İşverenlere uygulanan anket sonuçları	10
	Uluslararası Tanınmışlık	Uluslararası öğretim üyesi	Üniversitede çalışan uluslararası öğretim üyelerinin sayısı	5
		Uluslararası öğrenci	Üniversitede öğrenim gören uluslararası öğrencilerin sayısı	5
		Öğrenciler ve öğretim üyesi	Üniversitede çalışan öğrenci başına düşen öğretim üyesi sayısı	20
<b>ARWU-Shangai Jiatong Üniversitesi</b>	Öğretim Üyelerinin Kalitesi	Alanında madalya / ödül kazanan öğretim üyesi sayısı	İşverenlere uygulanan anket sonuçları	10
	Araştırma Ürünleri	21 alan içerisinde önemli derecede atıf almış araştırmacılar	Nature and Science dergisinde yayınlanmış makaleler	20
			Science Citation Index-	20

			Expanded, Social Science Citation Index' te yayınlanmış	
	Üniversitenin Büyüklüğü	Üniversitenin büyüklüğüne göre göstermiş olduğu akademik performans	Üniversitede çalışan öğrenci başına düşen öğretim üyesi sayısı	10
<b>HEEACT</b>	Araştırma Çalışmaları	Son 11 yılda yayınlanmış makalelerin toplam sayısı		10
		Son bir yıl içerisinde yayınlanmış makalelerin toplamı		10
		Son 11 yılda alınmış atıf toplamı		10
	Araştırma Etkisi	Son iki yılda alınmış toplam atıf sayısı		10
		Son 11 yıldaki ortalama atıf sayısı		10
		Son iki yıl içindeki H-index (Üst seviye indexi)		20
	Araştırma Kalitesi	Üste seviyede atıf alan makalelerin sayısı		10
		İlgili yıl içinde high-impact kategorisinde bulunan dergilerde yayınlanan makale sayısı		10
		Üniversitenin üstün nitelikli dergilerde makale yayınladığı akademik alanların toplamı		10

Kaynak: Saka, Y., & Yaman, S. (2011). Üniversite Sıralama Sistemleri; Kriterler ve Yapılan Eleştiriler. Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 1(2).

Tablo 2.5' te yer alan bilgiler incelendiğinde, birçok sıralama kuruluşu farklı ağırlıklarla da olsa, akademik başarıya ve tanınmışlığa oldukça fazla önem verdiği görülecektir. Ancak, yine tablodan anlaşılacağı üzere Nobel ödüllü araştırmacılara kadar yükselen bir kalite spektrumu nedeni ile akademik performansı tanımlamak ve evrensel ölçütlere bağlamak oldukça zordur. Bilim dünyasında her alanda aynı hızla ya da etkiyle yayın yapmak alanın kendi dinamikleri açısından eşit değerlendirmeyi kolay ve anlaşılır bir formülle yapmayı çoğu zaman mümkün kılmamaktadır. Bölgesel farkların, alansal

farkların, üniversitelerin işlevsel yönelimlerinin (araştırmaya ağırlık veren üniversiteler - eğitime ağırlık veren üniversiteler), araştırma fonu elde etmenin kolaylığı ya da zorluğu (finansal kısıtlar), üniversitenin teknik ve fiziki imkânları ya da imkânsızlıkları gibi koşulların bilim insanının yayın ve araştırma yoğunluğunu ve kalitesini etkilemesi oldukça mümkündür. Bu nedenle bu araştırma yapılırken akademik performansın belirleyicileri olarak sadece yayın sayısı, atıf sayısı, uluslararası indekslerde yayımlanmış çalışmalar değil, bölgesel unsurlar da dikkate alınmıştır. Üniversitelerin rekabet ortamında reklamlarını yapabilmeleri ve tanınmışlıklarını artırmaları oldukça önemlidir. Bu nedenle üniversite sıralama listelerine girebilmek tüm üniversiteler için arzu edilen bir durumdur.

### 2.3.3. Akademik Performans İle İlgili Değişkenler

Performansın ölçülebilir ve karşılaştırılabilir olması çok önemlidir. Çünkü örgütlerde stratejik amaç ve hedefleri uygulama sonuçları ölçülüp izlenmedikçe ve değerlendirmeye tabi tutulmadıkça bir anlam taşımamaktadır. Bateman'a göre (1999) performansın ölçümü, bir iş görenin görevini nasıl yerine getirdiğine dair bilgi toplama işlemidir.

2457 sayılı Yükseköğretim Yasası, üniversitelerin fonksiyonlarını üç temel başlık altında toplamıştır, bu başlıklar özetle;

- Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayalı bir düzen içerisinde eğitim öğretim, bilimsel araştırma ve danışmanlık yapmak (*Eğitim-Öğretim*),
- Ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünü yetiştirmek (*Toplumsal Hizmet*),
- Kamuoyunu aydınlatacak ve toplumsal yaşam düzeyini yükseltecek bilgiyi üretmek ve yaymak (*Toplumsal Hizmet ve Bilgi Üretmek*). (Doğramacı 2000; Gürüz ve diğerleri, 1994).

Üniversiteler bu fonksiyonlarını öğretim elemanları ve onlar tarafından yetiştirilen işgücü aracılığı ile yerine getirmektedirler. Yükseköğretim kurumunun altını çizdiği üç nokta, araştırma ve yayın, eğitim-öğretim ve toplumsal hizmet olarak özetlenebilir. Bu çalışmada da adı geçen yasanın öngördüğü üzere, performans ölçütü olarak bu üç temel ölçüt dikkate alınmıştır. Eğitim ve öğretimin niteliksel boyutu, mezunların iş bulma oranı ya da öğrenci memnuniyet anketleri gibi ölçüm araçları çalışmanın kapsamına



dâhil edilmediğinden, haftalık ders ve danışmanlık yükü belirlenmeye çalışarak nicel ölçümler üzerinden bir fikir elde edilmeye çalışılmıştır.

#### **2.3.4. Akademik Performansın Değerlendirilmesi**

Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve Avustralya gibi yükseköğretimde iddialı ve gelişmiş ülkeler, yerelleşmeden uzaklaşarak uluslararasılaşma politikaları izlemeye başlamışlardır (Şeremet, 2015: 27). Akademik performansın ölçülebilmesi için birçok yöntem geliştirilmiş olmakla birlikte henüz her disipline uygun tek bir model geliştirilememiştir. Bunun en önemli nedeni disiplinlerin üniversitelerin ve bölgesel farklılıkların standartlaşmayı zorlaştırıcı engellerdir. En çok kullanılan ölçütleri makale sayısı, makalelerin aldığı atıf sayısı, atıf alınan makalenin yayımlandığı derginin etki katsayısı, makalenin yayımlandığı derginin tarandığı indeksler gibi ölçütlerdir.

Yayın ölçütünün ilk sıralarda yer alması, öğretim üyesini teşvik etmekle birlikte, bazı bilim alanlarına araştırma yapma maliyeti diğer bilim alanları ile karşılaştırıldığında kat be kat fazla olabilmektedir. Harris'e göre (1989), bu durum araştırmacının uluslararası alanda tanınabilmesi için, nitel ya da nicel daha fazla enstrümanla ya da denekle çalışıyor olması anlamına geldiğini ifade etmiştir. Bu durum da araştırma maliyetini oldukça artıran bir etmendir. Araştırmacı, araştırma maliyeti ile yayın kalitesi arasında rasyonel bir denge kurmalıdır.

Bilim dünyasında yıllarca üretkenliğin önemi vurgulanmışsa da, son yıllarda yapılan yayının kalitesi üzerinde daha fazla durulmaktadır (Umut, 2008: 264). Akademik performansın ölçümünde kullanılan ölçütlerden önemli birkaçı yayınlarla ilgilidir. Bibliyometrik parametreler olarak adlandırılan yayının yer aldığı dergi derginin tarandığı yayın indeksi ve derginin etki katsayısı, h indeksi gibi değişkenler, yayına verilecek puanın katsayısı belirler. Türkiye 'de öğretim üyeliği yükselme ölçütlerinde en önemli puan yayına, yayın kalitesine ve atıf sayısına verilmektedir. Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Yönetmeliği hükümleri temel alınmak koşuluyla her üniversite kendi atama ve yükseltme ölçütlerini uygulamakta serbest bırakılmıştır. Yine TÜBİTAK, atıf dizinlerinde yer alan dergilerin etki puanlarına göre teşvik uygulamasını sürdürmektedir. Bu iki zorlayıcı etmen araştırmacıları yayına ve araştırmaya ağırlık vermek zorunda bırakmaktadır. İngiltere'de, Research Excellence Framework (REF)

adlı kuruluş İngiliz yükseköğretim sisteminin kalitesini ve uluslararası alanda tanınmışlığını yayın kalitesi üzerinden belirlemeye çalışmaktadır.

Öğretim elemanının araştırma ve bilgiyi yayma sorumluluğunun yanında önemli bir sorumluluğu daha vardır; eğitim ve öğretimin kalitesi de en az yayın ve araştırma kadar öğretim elemanının kaygı alanı içerisinde olmalıdır.

Eğitim ve öğretim, hemen her yükseköğretim kurumunun temel fonksiyonları arasında yer alır. Son yıllarda uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişiminin yaygınlaşması, Avrupa Yükseköğretim Alanı gibi ortak oluşumların varlığı, küresel sivil toplum kuruluşları ve birliklerin de eğitime verdikleri önemle birlikte yükseköğretimde eğitimin kalitesi adına birçok adım atılmıştır.

Türkiye'nin de 2001 yılında katılımı ile 47 Avrupa ülkesinde ortak bir eylem planı çerçevesinde yürütülen Bologna süreci yükseköğretimin cazip hale getirilmesi ve kalitede sürekliliğin sağlanması için uğraş vermektedir. 2003 Graz toplantısında ise, üniversitelerin toplumsal sorumluluğu vurgulanmış, araştırma ve eğitim etkinliklerinin üniversitelerin vazgeçilmez ve birbirine tercih edilemez fonksiyonları olduğu belirtilmiş, kurumsal yapıların güçlendirilmesi yoluyla akademik kalitenin artırılması vurgulanarak “*Yaşam Boyu Öğrenim*” e destek veren bir sistemin yürütülmesi gerekliliğinin üzerinde durulmaktadır (Soran ve diğerleri, 2006).

Eğitim ve öğretim kalitesinin varlığı öğretim elemanının akademik performansının bir parçası olmakla birlikte aynı zamanda, üniversitenin saygınlığını ve tanınmışlığını da artırdığı için üniversitenin de performansıdır. Son yıllarda artan akreditasyon çalışmalarını eğitim kalitesinin güvencesi olarak değerlendirmek çok da yanlış olmayacaktır. Aktan'a göre (2007), akreditasyon, akademik kalitenin iyileştirilmesi için etkili bir araçtır. Yükseköğretimde eğitim kalitesini değerlendirmenin birden çok yolu bulunmaktadır. Üniversiteler bunu stratejik planları çerçevesinde ölçme ve değerlendirme araçları geliştirerek hem iç dinamikleri ile hem de ulusal / uluslararası akreditasyon kuruluşları ile yürütülen çalışmalar aracılığı ile yapmaktadırlar.

Yükseköğretimde eğitimin kalitesi öğretim elemanları aracılığı ile vücut bulmaktadır. Üniversitelerin kaliteli eğitime gittikçe daha fazla önem vermesinin önemli nedenlerinden biri ise, yükseköğretim kurumlarının mezunlarının niteliklerinin artması ve iş dünyası ile buluşmaları sonucunda bu üniversitelerin mezunları daha rahatlıkla iş bulabilmektedirler

(Ekinci ve Burgaz, 2007). Yükseköğretimde kalitenin artırılması için en önemli faktörlerden birisinin “*Öğretim Elemanları*” olduğu vurgulanmaktadır (Bulut, 1997; Baykal ve diğerleri, 2002; Elliott ve Shin, 2002; Erdoğan ve Uşak, 2008; Fiduas, 2006; Kelly, 1994; Knight, 1994; Pazarlıoğlu ve diğerleri, 1999; Saydan, 2008; Uzgören ve diğerleri, 2007). Ayrıca eğitim özellikle yükseköğretimde sadece sınıfın fiziki sınırları ve ders saatleri ile de sınırlı değildir. Bu nedenle akademik danışmanlık faaliyetleri ve öğrencilerle geçirilen ortalama zamanın da eğitim kalitesi ve öğretim üyesi performans değerlendirmelerine dâhil edilmesi daha doğru olacaktır. Akademik personelin eğitim öğretim sorumluluklarına yetiştirici rollerinin de eklenmesi gerekmektedir. Birçok üniversite kendi yetiştiricilik (*mentoring*) programını yürütmektedir (<http://vpf.berkeley.edu/faculty-mentoring> Erişim tarihi: 26.08.2016).

Üniversitelerin bir diğer sorumluluğu ise toplum yararına üniversiteyi toplumun diğer kademeleri ile yakınlaştırmaktır. Bu görevini, öğretim elemanları aracılığı ile yerine getirir. Üniversiteler geçmiş oldukları yapısal değişimlerin sonucunda, başlangıçta “Eğitim”e, daha sonra sanayi toplumun bir gereği olarak “Araştırma” ya ve çağımızda ise ekonomik ve sosyal kalkınmada aktif rol oynayan sanayi ve toplumsal ajanlarla işbirliği içinde bir yapılanmaya ağırlık vermişlerdir (Sakınç ve Bursalıoğlu, 2012). Devlet ve üniversiteler arasındaki “Sosyal Sözleşme” gereği üniversite içinde bulunduğu toplumun sosyal, ekonomik ve toplumsal gelişimi için çalışmak durumundadır.

Toplumsal hizmet etkinlikleri bu çerçevede değerlendirildiğinde her zaman belirli bir karşılık ya da bedele bağlı olarak gerçekleştirilmek zorunda değildir. Bazen öğretim üyeleri, kendi uzmanlık alanları ile ilgili toplumu bilgilendirici toplantıları workshop'ları ya da basın toplantılarını herhangi bir ücret beklemeden de yerine getirebilirler. Manisalı bu durumu; “*Bilim insanı, kendisini salt teorik çalışmalardan sorumlu tutmamalı, zaman zaman kendi bilimini topluma açıklamalıdır, zaman zaman da popüler alanlarda yazılar yazmalıdır.*” Şeklinde ifade etmektedir (Akt: Ortaş, 2004). Bu nedenle, bilim insanının toplumsal etkinlikleri de eğitim ve araştırma gibi akademik performansının bir parçası olarak değerlendirilmelidir.

### **2.3.5. Akademik Performans İndeksinin Türetilmesi**

Yukarıda belirtilen diğer değişkenlerle akademik performansın bağlantısını kurabilmek amacı ile Öğretim üyelerine performanslarını belirlemeye yönelik de birtakım sorular yöneltilmiştir. 18 Aralık 2015 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren

“Akademik Teşvik Yönetmeliği” ile öğretim üyesini daha verimli daha üretken hale getirmek amacı ile öğretim üyelerinin üretkenliğini teşvik etme gayesi güden “Akademik Teşvik Puanlaması” sistemine geçilmiştir. 100'lük değerlendirme sistemi üzerinden öğretim üyesine bir önceki akademik yılda gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerle ilgili birtakım puanlar verilmekte ve toplam puanı 30 ve üzerinde olan öğretim üyeleri maddi olarak ödüllendirilmektedir. Teşvik puanı hesaplanırken sonuçlandırılan ulusal ve uluslar arası projeler, yurtiçi ve yurtdışında yürütülen araştırmalar, ulusal ve uluslar arası akademik yayınlar ile bu yayınlara yapılan atıf sayıları, tasarım, patent, sergi, sempozyum, konferans çalıştay gibi ortamlarda gerçekleştirilen tebliğler, yurtiçi ve yurtdışı ödüller gibi ölçütler dikkate alınmaktadır (EK1).

Bu ölçütlere göre her birinin sahip olduğu ağırlık çerçevesinde hesaplanan puanlar öğretim üyelerinin yönetmelik gereği maddi teşvikten yararlanmaları için öngörülen koşulları içermektedir. Çalışmamızda performansın belirleyicileri olarak araştırma ve toplumsal faaliyet ve işbirliklerinin yanı sıra eğitim boyutu da dikkate alınmıştır. Öğretim üyelerinin eğitimle ilgili performanslarını belirleyebilmek için veri toplama aracına, 2015 yılı akademik teşvik puanlarının yanı sıra, eğitim ve danışmanlık için ayırdıkları haftalık fiili ders yüklerinin saat cinsinden karşılığını içeren bir soru da eklenmiştir.

Akademik performans indeksinin hesaplanmasında Birleşmiş Milletlerin ülkelerin gelişmişlik düzeylerini ölçmekte kullandığı bir yöntem olan İnsani Gelişme İndeksinden (*Human Development Index*) esinlenilmiştir. İndeks ülkeleri gelişmiş gelişmekte olan ve gelişmemiş olarak sınıflandırarak, evrenselliğin önündeki engellere (yoksunluk, eşitsizlik, ayrımcılık ve dışlama, hoşgörüsüzlük vb.) dikkat çekmeyi ve farkındalık yaratmayı hedeflemektedir (<http://www.tr.undp.org> Erişim Tarihi: 07.01.2017).

Yaşam beklentisi, yetişkin okur - yazar oranı, okullaşma oranı ve kişi başına düşen gayrisafi yurtiçi hâsıla kalemlerini bir arada değerlendirerek ülkenin ekonomik verilerinin eğitim ve yaşam kalitesine yansıyor yansımadağı öngörülmeye çalışılmaktadır. Tablo 2.6' da Birleşmiş Milletler tarafından indeksi hesaplamakta kullanılan insani gelişme kriterleri yer almaktadır.

**Tablo 2.6: Birleşmiş Milletler İnsani Gelişme İndeksi'nin Bileşenleri**

<i>Gösterge</i>	<i>Maksimum Değer</i>	<i>Minimum Değer</i>
Yaşam Beklentisi (Yıl)	85	25
Yetişkin Okur Yazar Oranı(%)	100	0
Okullaşma Oranı( Brüt %)	100	0
Kişi Başına GSYİH (\$)	40.000	100

Yaşam Beklentisi İndeksi:  $\frac{\text{Ülkenin Yaşam Beklentisi} - \text{Minimum Değer}}{\text{Maksimum Değer} - \text{Minimum Değer}}$

Yetişkin Okur-yazar Oranı:  $\frac{\text{Ülkenin Yetişkin Okur-yazar Oranı} - 0}{\text{Maksimum Değer} - \text{Minimum Değer}}$

Okullaşma Oranı:  $\frac{\text{Ülkenin Kayıtlı Öğrenci Oranı} - \text{Minimum Değer}}{\text{Maksimum Değer} - \text{Minimum Değer}}$

Eğitim İndeksi:  $\frac{2}{3}(\text{yetişkin okur-yazar indeksi}) + \frac{1}{3}(\text{Okula Kayıtlı Öğrenci Oranı})$

Kişi Başı GSYİH  $\frac{\log(\text{Ülkeye ait kişi başı GSYİH}) - \log(100)}{\log(40.000) - \log(100)}$

Tablo 2.6'nın incelenmesinden de görüleceği üzere bir ülkenin gelişmiş düzeyini belirlemede eğitim, yaşam süresi ve kişi başına düşen milli gelir gibi üç ana başlık dikkate alınmaktadır.

İndeks aralığına göre ülkelerin gelişmişlik düzeylerine Tablo 2.7'de yer verilmiştir.

**Tablo 2.7:İndeks Aralığına Göre Ülkelerin Gelişmişlik Düzeyleri**

<i>İnsani Gelişmişlik İndeksi</i>	<i>İndeks Değer Aralığı</i>
Yüksek	.8-1
Orta	.5- .79
Düşük	< .49

Kaynak: İnsani Gelişme İndeksi Bileşenleri Açısından Gelişmekte Olan Ülkelerin Diskriminant Analizi ile Karşılaştırılması Bolat, Bilge Acar-ÇİLAN, Çiğdem Arıcıgil 2005

Tablo 2.7' den izlenebileceği gibi, .49 altında puan alan ülkeler az düzeyde gelişmiş, .5 -.79 arası puan alan ülkeler orta düzeyde gelişmiş, .8 ve üzeri puan alan ülkeler çok gelişmiş ülkeler olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmada öğretim üyesinin akademik performansının hesaplanmasında BM tarafından kullanılan indeks hesaplama yönteminden esinlenilmiştir. Tablo 2.8' de akademik performansın bileşenleri yer almaktadır.

**Tablo 2.8: İndeks Hesaplama Yöntemi ile Akademik Performans İndeksi (APİ) Hesaplama**

<i>Gösterge</i>	<i>Maksimum Değer</i>	<i>Minimum Değer</i>
Akademik Teşvik Puanı (ATP)	100	0
Haftalık Ders Yüğü (HDY- saat)	30*	0

\*Haftalık ders yüğü maksimum değer 10 saat zorunlu ders yüğü + 20 saat ek ders üst sınırı dikkate alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 2.8'de özet şeklinde gösterilen APİ hesaplama yönteminin açılımında akademik teşvik puanınının öğretim üyesinin bir takvim yılı içerisinde yer alan tüm bilimsel faaliyetlerinden elde edilen Akademik Teşvik Puanınının yanı sıra, öğretim üyesinin haftalık fiili ders yüğü ve danışmanlık yapmak üzere ayrılan saat biriminden zaman cinsinden yer almaktadır. Hesaplama ise şu şekilde gerçekleştirilmiştir:

*Akademik Teşvik İndeksi :*

Öğretim Üyesinin (ATP)- Minimum Değer  
100 – 0

*Eğitim Faaliyeti İndeksi:*

Öğretim Üyesinin (HDY)- Minimum Değer  
30- 0

**API:** *1/2 Akademik Teşvik İndeksinden elde edilen puan+1/2 Eğitim Faaliyetlerinden elde edilen puan*

Elde edilen indeks puanı 1-50 arasında ise düşük, 51-100 arasında ise yüksek kabul edilmiş ve istatistiksel yorumlamalar buna göre yapılmıştır.

### **2.3.6. Eğitim Kurumlarında Akademik Performans İle İlgili Araştırmalar**

#### **2.3.6.1. Yurt Dışı Araştırmalar**

Akademik personelin performansını artırmak amacıyla bir ölçme sistemi geliştiren May Len Yu ve diğerleri (2009), konu ile ilgili çok fazla araştırmanın yapılmadığını ifade ederek örgütsel davranış ve akademik performans arasındaki olumlu ilişkiyi vurgulamıştır.

Wood (1990: 81-100), çalışmasında akademik performansın bir takım koşullardan etkilendiğini saptayarak bu koşulları ana başlıklar altında toplamıştır. Akademik başarının kişilik özellikleri ile yakından ilgili olduğunu savunarak, azimli disiplinli ve enerji dolu bir kişiliğe sahip bireylerin daha başarılı olduklarını ifade etmiştir. Çalışılan alanın özellikleri ve akademik projelerin desteklenme düzeyinin (finansal destek, yardımcı personel ve donanım) ortaya çıkan performans üzerinde oldukça etkili olduğunu belirtmiştir. Çalışılan ortamdaki psikolojik faktörler de verim üzerinde etki etmektedir. Huzur ortamı ve iş arkadaşları ile iyi geçinen akademik personel çalışmalarında daha rahat odaklanabilmektedir.

Makawiti (2011) ise, Kenya devlet üniversitelerinde görev yapan 276 akademisyene akademik performans değerlendirmesi ile ilgili görüşlerini sormuştur. Elde ettiği bulgulara göre akademik performans değerlendirmesinin devlet tarafından yeterince ciddiye alınmadığını, değerlendirme ölçütlerinin açık ve adil olması gerektiğini ve promosyon uygulaması ile desteklenmesinin öğretim üyelerinin motivasyonunu artıracığı yönünde yorumlarda bulunmuştur.

### 2.3.6.2. Yurt İçi Araştırmalar

Akademik performansın ölçülmesine yönelik kapsamlı bir yöntem henüz geliştirilmemiştir (Kaptanoğlu ve Özok, 2006: 195). Ancak, akademik performansın ölçülebilmesi için bir takım yöntemler geliştirilmeye çalışılmıştır. 2015 yılında yürürlüğe giren “Akademik Teşvik Yönetmeliği” bu yolda atılan önemli bir adım olarak değerlendirilebilir.

Collins, Türk Üniversitelerinde akademik performansın ölçülme yöntemlerinden söz ettiği çalışmasında (2002: 81), değerlendirmenin öğrenci anketleri, bölüm yöneticilerinin değerlendirmeleri, akran değerlendirmesi ve diğer öğretim üyelerinin gözlemlerine dayandırılma gibi farklı yöntemlerle gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. Araştırma sonucunda ise, öğretim üyelerinin öğrencilerinin kendilerini değerlendirmelerinde öğrencinin alan bilgisini değerlendirme yapmaya yetmeyebileceği ve tarafsız kalabilme güçlüğü yönündeki kaygıları dile getirmiştir.

Tonbul (2008), Ege Üniversitesi öğretim üyeleri ile yürüttüğü çalışmasında öğretim üyelerinin performanslarının en önemli belirleyicisi olarak yayın kalitesi bilimsel ödüller, atıf ve editörlük / hakemlik faaliyetlerini kabul ettiklerini saptamıştır.

### 2.4.6. İlgili Araştırmalar Özet

Liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, sıklıkla araştırmalara konu edilmiştir. Yürütölen birçok araştırmanın bulguları doğrultusunda liderlik örgütsel vatandaşlığın belirleyicisi olarak kabul görmüştür (Bass ve diğerleri, 2003; Deluga, 1995; Podsakoff ve diğerleri, 1990; Podsakoff ve diğerleri, 1996; Wang ve diğerleri, 2005; Yukl, 1999). Yöneticilerin gösterdiği liderlik davranışlarının iş görenlerin örgüte bağlılığını ve örgütsel vatandaşlığını olumlu yönde etkilediğini gösteren birçok araştırma bulunmaktadır. Oğuz (2011), okul yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü ve işlemsel liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olduğu yönünde bulgular elde etmiştir. Dönüşümcü ve işlemsel lider davranışlarının ÖVD’yi ne şekilde etkilediği araştıran Köse ve diğerleri (2003), dönüşümcü liderliğin dört boyutunun, ÖVD’nin beş boyutuyla da olumlu ve sürekli bir ilişkisi olduğunu, işlemsel lider davranışlarından koşullu ödüllendirmenin yine ÖVD’nin beş boyutuyla olumlu ilişkisi bulunduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel performansın pozitif yönlü ilişkisine dair çalışmalar sonucunda bu ilişkiyi doğrular bulgular elde edilmiştir (Borman ve Motowidlo



1993; Cullen ve Gordon, 2014; Fiedler ve Garcia, 1987; Jing ve Avery, 2011; Özdevecioğlu 2003: 119; Peterson ve diğerleri, 2003; Rose, 2004; Taşçı ve Koç, 2007). Podsakoff ve MacKenzie (2009), ÖVD boyutlarından özgecilik (*alturizm*) boyutunun sportmenlik ve vicdanlılık boyutlarına nazaran örgütsel performans üzerinde daha sistematik ve olumlu bir etkisi olduğunu ifade etmektedirler.

Fiedler (1964), liderin sözel iletişim becerilerinin çalışanların performansları üzerinde olumlu etki yarattığını ifade etmektedirler. Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009) tarafından 267 otel personeli üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, ilişki yönelimli (birey odaklı) liderler ile görev yönelimli liderlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı araştırılmış, iş görenlerin göre performansının ve bağlamsal performansın ilişki odaklı bir yönetim stilinden göreb odaklı yönetim stiline oranla daha yüksek düzeyde etkilendiğini ortaya koymuştur. Bu durum, liderin iş gören ile ilişkisinin sağlıklı ve olumlu olmasının performansı artırdığı şeklinde yorumlanabilir. Fiedler (1964), liderin sözel iletişim becerilerinin çalışanların performansları üzerinde olumlu etki yarattığını ifade etmektedirler.

Bourner ve arkadaşlarının (2007), 91 yönetici ile sürdürdükleri ve dönüşümcü liderlik stilinin iş görenlerin performansı üzerinde ÖVD'nin aracılık etkisini inceledikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin iş gören performansını artırdığı bununla birlikte ÖVD'nin performans üzerinde kısmen aracılık etkisinin bulunduğu yönünde bulgulara erişmişlerdir. Özdemir ve Yirmibeş (2016), 261 öğretmen üzerinde yürüttükleri çalışmalarında, okul yönetimi liderlik ekibi uyumunun öğretmenlerin performansı ile güçlü bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

### **3. YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, uygulama yöntemleri ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Ankara ilinde kurulu devlet üniversitelerinden Hacettepe Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi ve Gazi Üniversitesi'nin Mühendislik, Fen, Edebiyat ile İktisadi İdari Bilimler Fakültelerinde 2015-2016 akademik yılında görev yapmakta olan öğretim üyelerinin bölüm başkanlarına ilişkin liderlik algıları ve kendi örgütsel vatandaşlık davranışlarına

ilişkin görüşleri ve akademik performansları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışma, betimsel bir araştırma olup, ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir.

Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Söz konusu modelde araştırmanın konusu kendi koşulları içinde ve var olduğu biçimiyle betimlenmeye çalışılır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ya da derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir (Karasar, 2009: 81).

### 3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni kapsamında yer alan üniversitelerin yine evren kapsamındaki fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerinin sayılarına Tablo 3.1’de yer verilmiştir.

**Tablo 3.1: Evrenin Üniversite ve Fakülteye Göre Dağılımı**

<i>Üniversite ve Fakülteye Göre Öğretim Üyesi Sayıları</i>	<i>Müh. Fakül.</i>	<i>Fen Fak.</i>	<i>Edeb. Fakül.</i>	<i>İk.ve İd.Bil Fakültesi</i>	<i>Toplam</i>
Hacettepe Üniversitesi	208	156	154	105	623
ODTÜ	312	168		91	571
Gazi Üniversitesi	129	150	118	151	548
<b>Genel Toplam</b>	<b>649</b>	<b>474</b>	<b>272</b>	<b>347</b>	<b>1742</b>

Kaynak: [www.hacettepe.edu.tr](http://www.hacettepe.edu.tr), [www.metu.edu.tr](http://www.metu.edu.tr), [www.gazi.edu.tr](http://www.gazi.edu.tr) Erişim Tarihi: 19.03.2016

Tablo 3.1’den izlenebileceği gibi, 2016 verilerine göre, araştırmanın evrenini Hacettepe Üniversitesi’nde 623, Ortadoğu Teknik Üniversitesi’nde 571, Gazi Üniversitesi’nde 548 olmak üzere toplamda 1742 öğretim üyesi oluşturmaktadır. Örneklem, belli kurallara göre belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar çoğunlukla örneklem kümeler üzerinde yapılır ve elde edilen sonuçlar ilgili evrenlere genellenir (Karasar, 2009 110-111). Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında homojen bir dokunun sağlanabilmesi için tabakalı örnekleme metodu kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme evrendeki alt grupların örnekleme temsil edilmelerini ve evrendeki belli alt gruplar arasında karşılaştırma yapılmasına olanak sağlayan örnekleme türüdür (Balcı, 2009).

Ankara ilinde kurulu üç devlet üniversitesinin web sayfalarında yer alan verilere göre, evren kapsamındaki fakültelerde 2015 – 2016 akademik yılında görev yapan öğretim üyesi sayısı 1742’dir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi amacıyla Örneklem

Büyükükleri Tablosundan yararlanılmıştır ve araştırmanın 1742 öğretim üyesinden oluşan hedef evrenini  $\alpha=0.05$  anlamlılık ve %5 hoşgörü düzeyinde 315 öğretim üyesi ile temsil edebileceği varsayılmıştır (Balcı, 2009). Araştırmada “Tabakalı Örnekleme” yaklaşımı benimsenmiştir. Örnekleme oluşturma sürecine Ankara ilinde bulunan üç devlet üniversitesinin Mühendislik, Fen, Edebiyat ile İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde 2015-2016 akademik yılında görev yapan öğretim üyesi sayılarının belirlenmesi ile başlanmıştır. Buna göre; Hacettepe Üniversitesi’nde 623, Ortadoğu Teknik Üniversitesi’nde 571 ve Gazi Üniversitesi’nde 548 öğretim üyesinin görev yaptığı tespit edilmiştir. Tablo 3.2’de araştırmanın evren ve örnekleme, örnekleme alınan öğretim üyesi sayılarına, dağıtılan ve dönen anket sayıları ile dönüş oranlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 3.2: Örnekleme Kapsamındaki Öğretim Üyesi Sayıları ve Dönen Anketlere İlişkin Bilgiler**

	<i>Evren</i>	<i>Örnekleme Büyüklüğü</i>	<i>Dağ. Anket Sayısı</i>	<i>Donen Anket Sayısı</i>	<i>Dönüş Oranı (%)</i>
<b>Hacettepe Üniversitesi</b>					
Mühendislik	208	37	45	24	56
Fen Fakültesi	156	28	42	26	62
Edebiyat Fakültesi	154	27	51	24	45
İİBF	105	18	39	24	64
<b>Toplam</b>	<b>623</b>	<b>113</b>	<b>177</b>	<b>99</b>	<b>55</b>
<b>Ortadoğu Teknik Üniversitesi</b>					
Mühendislik	312	56	87	23	26
Fen – Edebiyat Fakültesi	168	30	91	52	57
İİBF	91	17	55	24	44
<b>Toplam</b>	<b>571</b>	<b>103</b>	<b>233</b>	<b>101</b>	<b>43</b>
<b>Gazi Üniversitesi</b>					
Mühendislik	129	23	72	26	36
Fen Fakültesi	150	27	48	21	44

Edebiyat Fakültesi	118	22	56	27	48
İİBF	151	27	54	21	39
<b>Toplam</b>	<b>548</b>	<b>99</b>	<b>230</b>	<b>95</b>	<b>41</b>
<b>Genel Toplam</b>	<b>1742</b>	<b>315</b>	<b>640</b>	<b>294</b>	<b>46</b>

Tablo 3.2'den izlenebileceği gibi araştırmaya katılması planlanan öğretim üyesi sayısının Hacettepe Üniversitesi'nden 113, Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nden 103 ve Gazi Üniversitesi'nden 99 olmak üzere toplam 315 olması gerektiği hesaplanmıştır. Bu kapsamda 640 veri toplama aracının dağıtımı gerçekleştirilmiş olup, bunlardan 294'ünün geri dönüşü sağlanabilmiştir. Veri seti üzerinde gerçekleştirilen ön kontrollerde üç adet veri toplama aracının analize uygun olmadığı görülmüş, bu nedenle bu üç veri toplama aracı analize alınmamıştır. Sonuçta, veri analizi 291 katılımcıdan toplanan ölçekler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Hacettepe Üniversitesi'nde Mühendislik Fakültesi öğretim üyelerine dağıtılan anketlerin %56'sının yanıtladığı görülmektedir. Fen Fakültesi için %62, Edebiyat Fakültesi için %45, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi için ise %64 oranında geri dönüş sağlanmıştır.

Ortadoğu Teknik Üniversitesi öğretim üyelerine dağıtılan anketlerden Mühendislik Fakültesinde %26, Fen-Edebiyat Fakültesinde %57, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde ise %44 oranında dönüş gerçekleşmiştir.

Gazi Üniversitesi için ise, Mühendislik Fakültesinde %36, Fen Fakültesinde %44 Edebiyat Fakültesinde %48, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde ise %39 oranında anket geri dönmüştür.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin yaş, cinsiyet, unvan, kıdem, görev yapılan üniversite ve fakülte gibi değişkenlere göre belirlenen demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 3.3' te verilmiştir.

**Tablo 3.3: Araştırmaya Katılan Öğretim Üyelerinin Demografik Özellikleri**

<i>Değişkenler</i>	<i>Düzy</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	127	44
	Erkek	164	56
	<b>Toplam</b>	<b>291</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>	25-34 arası	50	17
	35-44 arası	120	42
	45 ve üzeri	121	41
	<b>Toplam</b>	<b>291</b>	<b>100</b>
<b>Unvan</b>	Yrd.Doç.Dr.	92	32
	Doç.Dr.	112	38
	Prof.Dr.	87	30
	<b>Toplam</b>	<b>291</b>	<b>100</b>
<b>Kıdem</b>	10 yıl ve altı	92	32
	11-20 yıl arası	116	40
	21 yıl ve üzeri	83	28
	<b>Toplam</b>	<b>291</b>	<b>100</b>
<b>Görev Yapılan Üniversite</b>	Hacettepe Üniversitesi	97	33
	Ortadoğu Teknik Üniversitesi	99	34
	Gazi Üniversitesi	95	30
	<b>Toplam</b>	<b>291</b>	<b>100</b>
<b>Görev Yapılan Fakülte (Hacettepe Üniversitesi)</b>	Mühendislik Fakültesi	23	25
	Fen Fakültesi	26	26
	Edebiyat Fakültesi	24	24
	İktisadi ve İd.Bil.Fakültesi	24	24
	<b>Toplam</b>	<b>97</b>	<b>100</b>
<b>Görev Yapılan Fakülte (ODTÜ)</b>	Mühendislik Fakültesi	23	23
	Fen-Edebiyat Fakültesi	52	53
	İktisadi ve İd.Bil.Fakültesi	24	24
	<b>Toplam</b>	<b>99</b>	<b>100</b>
<b>Görev Yapılan Fakülte (Gazi Üniversitesi)</b>	Mühendislik Fakültesi	26	27
	Fen Fakültesi	21	22
	Edebiyat Fakültesi	27	28
	İktisadi ve İd.Bil.Fakültesi	21	21
	<b>Toplam</b>	<b>95</b>	<b>100</b>
<b>Görev Yapılan Üniversite</b>	Hacettepe Üniversitesi	97	33
	Ortadoğu Teknik Üniversitesi	99	34
	Gazi Üniversitesi	95	30
	<b>Toplam</b>	<b>291</b>	<b>100</b>

Tablo 3.3' ten izlenebileceği üzere, araştırmaya katılan öğretim üyelerinin 127'si kadın, 164'ü erkektir. Araştırmaya katılan öğretim üyelerini yaş aralıkları incelendiğinde, 25-34 yaş aralığında olan öğretim üyesi sayısının 50, 35-44 yaş aralığındaki öğretim üyesi sayısının 120, 45 yaş ve üzerindeki öğretim üyesi sayısının ise 121 olduğu görülmektedir. Katılımcıların 87'si yardımcı doçent, 112'si doçent ve 87'si de profesör unvanına sahiptir. Anketi yanıtlayan öğretim üyelerinden 91'inin 10 yıl ve altı, 117'sinin 11-20 yıl arası ve 83'ünün 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

#### 3.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVDÖ)

Araştırmada öğretim üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacı ile Podsakoff ve Smith tarafından (1983) geliştirilen ölçeklerin bazı maddeleri seçilerek Taşçı ve Koç tarafından (2007), yükseköğretim alanına uyarlanan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVDÖ) kullanılmıştır. Ölçeğin Organ tarafından beş boyut olarak geliştirilmiştir. Ancak, Taşçı ve Koç (2007), örgütün gelişimine destek olma ve özgecilik boyutunu birleştirilerek tek bir boyuta toplanmış ve boyut sayısını dörde indirgemişlerdir. Bu çalışmada da aynı yol izlenmiştir. ÖVDÖ'nün birinci boyutunda, "*Örgütün Gelişimine Destek Olma (Sivil Erdem) ve Özgeciliğe*" ilişkin öğretim üyesi görüşlerine ilişkin maddeler birlikte yer almaktadır. Ölçekte "*Nezaket*" ile ilgili maddelerde öğretim üyesinin çalışma arkadaşlarına karşı sergiledikleri tutumun belirlenmesi hedeflenmiştir. Ölçekte yer alan bir diğer boyut olan "*Vicdanlılık*" boyutunda öğretim üyesinin görev yaptığı kuruma ilişkin işlerde sergilediği davranışlardaki vicdanlılık düzeyi ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçeğin son boyutu olan "*Sportmenlik*" boyutunda ise öğretim üyesinin olaylar karşısındaki davranış biçimini saptamaya yönelik maddeler yer almaktadır.

ÖVDÖ'de 14 soru bulunmaktadır. İfadeler; 1- Hiç katılmıyorum, 2- Az katılıyorum 3- Bir ölçüde katılıyorum, 4- Çoğunlukla katılıyorum ve 5- Tamamen katılıyorum şeklinde 5'li Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir. ÖVDÖ'de yer alan en düşük puan 1 ve en yüksek puan 5 olacak biçimde değerlendirilmiştir. Örneğin, "*Örgütün Gelişimine Destek Olma ve Özgecilik*" boyutunda yer alan "*Zorunlu olmadığım halde, bölüme yeni katılanların bölümü tanımalarına ve alışmalarına yardımcı olurum*" maddesinde "tamamen katılıyorum" seçeneğini işaretleyen öğretim üyesi bölüme yeni katılan çalışma arkadaşlarına tüm gücüyle yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Aynı maddeye "hiç katılmıyorum" seçeneğini işaretleyerek yanıt veren öğretim üyesi ise, aralarına yeni katılan çalışma arkadaşlarına hiçbir şekilde yardım etmediğini belirtmiş olmaktadır.

Alt ölçeklerde yer alan seçeneklerin sınırları ve verilen ağırlıkları Tablo 3.4' te gösterildiği şekildedir (Balcı, 2009).

**Tablo 3.4: Alt Ölçek Seçenek Sınırları ve Ağırlıkları**

<i>Verilen Ağırlık</i>	<i>Seçenek ÖVDÖ</i>	<i>Seçenek ÇFLÖ</i>	<i>Sınırı</i>
1	Hiç katılmıyorum	Hiçbir Zaman	1.00-1.79
2	Az katılıyorum	Nadiren	1.80-2.59
3	Bir ölçüde katılıyorum	Ara Sıra	2.60-3.39
4	Çoğunlukla katılıyorum	Sıklıkla	3.40-4.19
5	Tamamen katılıyorum	Her Zaman	4.20-5.00

Taşçı ve Koç'un (2007) çalışmasında yapılan faktör analizi sonucunda toplam varyansı açıklama oranı % 49.63 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin birinci boyutunu "*Örgütün Gelişimine Destek Olma ve Özgecilik*" oluşturmaktadır. Bu boyut altı maddeden oluşmakta ve maddelerin faktör yük değerleri. 43 - .81 arasında değişmektedir. Bu boyutun açıkladığı varyans oranı % 21.68'dir. İkinci boyut "*Nezakat*", üç maddeden oluşmakta ve maddelerin faktör yük değerleri. 66 - .67 arasında değişmektedir. Bu boyutun açıkladığı varyans % 10.20'dir. Üçüncü boyut "*Vicdanlılık*", üç maddeden oluşmakta, maddelerin faktör yük değerleri .52 - .58 arasında değişmekte ve açıkladığı varyans oranı % 9.04'tür. Dördüncü ve son boyut "*Sportmenlik*" ise, yine üç maddeden oluşmakta ve maddelerin faktör yük değerleri .57 - .71 arasında değişmektedir. Bu boyutun açıkladığı varyans oranı % 8.71'dir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin (Cronbach Alfa) İç Tutarlılık katsayısı .72 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. 14 maddeden oluşan "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" çalışma ekinde yer almaktadır (EK4-a). Taşçı ve Koç'tan alınan uygulama izni (EK3-b)'de yer almaktadır.

### **3.3.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (ÇFLÖ)**

Çalışmada yükseköğretim yöneticilerinin liderlik stillerini belirlemek amacı ile Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen "*Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği*" (ÇFLÖ) kullanılmıştır. Ölçeğin temeli bir liderlik davranışına daha yakın olanın öteki davranışı daha az göstereceği üzerine kuruludur (Bass, 1999). Örneğin işlemsel liderlik davranışını daha çok gösteren bir liderin, daha az düzeyde dönüşümcü liderlik tarzı gerçekleştireceği beklenmektedir. Yine Bass (2003), iş görenler üzerindeki etkililikten yola çıkarak dönüşümcü liderliğin işlemsel liderlikten daha önemli olduğu yönünde bulgulara erişmekle birlikte, en ideal yönetim şeklinin işlemsel ve dönüşümcü liderlik stilini birlikte

uygulamaktan geçtiğini vurgular. ÇFLÖ, farklı türde örgütlerde kullanılacak şekilde geliştirilmiş olup, iş dünyasında askeri amaçlı, politikada ve eğitim kurumlarında da sıklıkla kullanılmaktadır Amerika'da Fortune Dergisi kapsamında 500 şirkette görev yapan 256 denetmen ve yöneticiden oluşan bir örneklem grubu üzerinde de kullanılmıştır (Bass, 1985: 225-229, Akt: Korkmaz, 2007). Çok faktörlü liderlik ölçeği kullanılan 39 araştırmanın meta analitik değerlendirmesinde dönüşümcü liderlik bileşenleri ile iş görenlerin bağlılık ve performansı arasında pozitif ilişkiler olduğuna dair bulgulara erişilmiştir (Loewe ve diğerleri, 1996).

Liderlerin işlemsel ve dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek amacı ile oluşturulan ÇFLÖ, işlemsel liderlik bileşenlerinden istisnalarla yönetim (aktif ve pasif), koşullu ödüllendirme ve özgür bırakan liderlik olarak sınıflandırılan alt boyutlarla birlikte dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, bireysel destek ve entelektüel uyarımı belirlemeye yönelik 36 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekten birçok çalışmada yararlanılmış olup, bu çalışmada Mehmet Korkmaz tarafından Türkçeye "*Liderlik Envanteri*" adı altında uyarlanan biçimi kullanılmıştır. Bass ve Avolio'dan (www.mindgarden.com) alınan ölçek kullanım izni (EK3-a)'da yer almaktadır.

Liderlik envanterinin soruları; 1-Her zaman, 2-Sıklıkla, 3-Ara sıra, 4-Nadiren ve 5-Hiçbir zaman şeklinde beş'li Likert Ölçeğine göre derecelendirilmiştir. Örneğin ölçeğin "Özgür bırakan liderlik" boyutundaki "Karar vermekten kaçınır" maddesinde "her zaman" seçeneğini işaretleyen öğretim üyesi bölüm başkanının karar verirken tereddüt ettiğini, zorlandığını ifade etmektedir. Aynı maddeye "hiçbir zaman" seçeneğini işaretleyerek yanıt veren öğretim üyesi ise, bölüm başkanının karar verme konusunda sıkıntı yaşamadığını düşündüğünü belirtmiş olmaktadır.

Korkmaz'ın (2005) Türkçeye uyarladığı liderlik envanteri için yapılan faktör analizi sonucunda iki faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına ait faktör yükleri .56'dan .88'e kadar değişmektedir. İşlemci liderliğe ilişkin faktör yükleri ise .52 ile .77 arasındadır. Bu faktörler toplam varyansın %65'ini açıklamaktadır. 36 maddeden oluşan "Liderlik Envanteri" çalışma ekinde yer almaktadır (EK4-b).

### **3.3.3. Akademik Performans İndeksi**

Çalışmada 2015 yılı için hesaplanan Akademik Teşvik Puanları ile öğretim üyesinin haftalık ders ve danışmanlık yükünün saat cinsinden karşılığı esas alınarak bir indeks türetilmiştir. Akademik Performans İndeksinden elde edilen puana göre öğretim üyesinin



performansı düşük ve yüksek olmak üzere iki kademeye ayrılmıştır. Akademik performans puanları 0- 49 arasında olan öğretim üyeleri düşük performanslı, 50-100 arasında olan öğretim üyeleri ise yüksek performanslı kabul edilmiştir. Akademik performans indeksinin hesaplanmasında BM tarafından kullanılan "*İnsani Gelişme İndeksi*"nden yararlanılmıştır. Akademik teşvik puanı ve eğitim öğretim faaliyetlerine eşit ağırlık verilmiştir.

#### **3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanışı**

Araştırmanın uygulanabilmesi amacıyla Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyondan etik komisyon izni (EK1), Ortadoğu Teknik Üniversitesi (EK2-a) ile Gazi Üniversitesi'nden de uygulama izinleri (EK2-b) alınmıştır. Araştırma kapsamında verilerin toplanmasına 2016 yılının Ağustos ayında başlanmış ve 2017 yılının Mart ayına kadar devam edilmiştir. Veri toplama aracı, öğretim üyelerine bir yandan e-mail yolu ile gönderilirken bir yandan da yüz yüze görüşmeler için ziyaretlerine gidilerek şahsen uygulanmıştır. Zaman sorunu yaşayan ya da ofisinde bulunmayan öğretim üyeleri için anketler bölüm sekreterliğine bırakılmış makul bir süre sonra yeniden ziyaret edilmek yoluyla toplanmıştır. Bu ziyaretler esnasında araştırmanın kapsamı hakkında bölüm başkanları bilgilendirilmiştir. Veri toplama formunun tamamının doldurulma süresi her bir form için yaklaşık olarak 20 dakika sürmüştür. Katılımcılar, araştırmada gönüllülük esasına dayalı olarak yer almışlardır.

#### **3.5. Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi**

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, öncelikle analize uygunluğu açısından incelenmiştir. Anketlerin eksik doldurulması olasılığı düşünülerek 640 anket formu dağıtılmıştır. Geri dönen 294 formun 3 tanesi akademik teşvik puanı ile ilgili eksik veri nedeni ile değerlendirmeye alınmamıştır.

Araştırma verilerinin parametrik ya da non-parametrik analiz yöntemlerinden hangileri aracılığıyla analiz edileceğini saptamak üzere normal dağılım özelliğine bakılmıştır. Normal dağılım özelliği farklı yöntemlerle incelenebilmektedir.

Veri seti üzerinde lojistik regresyon analizi yapılmadan önce çok değişkenli istatistiksel varsayımlar (normallik, çoklu bağlantı, uç değerler ve model veri uyumu) test edilmiştir. ÖVDÖ'nün ve Liderlik Envanteri'nin her bir boyutunun çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında bu değerlerin -1.5 ile +1.5 arasında yer aldığı görülmüştür. Normallik Testi sonuçlarına göre verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri. 05

anlamlılık düzeyinde incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayısı,  $\pm 1.5$  sınırları içinde kalıyorsa, puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2012). Bu durumda parametrik testleri kullanılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Araştırma kapsamında toplanan veriler, betimsel istatistiklerden aritmetik ortalama standart sapma, frekans ve yüzdelerden faydalanılarak SPSS paket programının 20.0 sürümü ile çözümlenmiştir. Bununla birlikte, iki alt grubu bulunan kategorik değişkenler t testi ile 3 ya da daha fazla alt grubu olan değişkenler ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. ANOVA ile istatistiksel açıdan ortaya çıkan anlamlı farkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için ise Post Hoc testlerinden TUKEY testi uygulanmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin incelenmesinde Pearson Korelasyon katsayısı ve çok değişkenli regresyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Bu anlamlılık testleri ise  $p < .05$  düzeyinde yürütülmüştür. Liderlik ve akademik performans ilişkisinde örgütsel vatandaşlığın aracılık etkisi ise yol analizi ile incelenmiştir.

Korelasyon katsayısının yorumlanmasında kullanılan sayısal sınırlara ilişkin bilgi Tablo 3. 5'te sunulmaktadır.

**Tablo 3.5: Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesine İlişkin Sayısal Sınırlar Korelasyon Katsayısı Değerlendirmesi**

<i>Korelasyon Katsayısı</i>	<i>Değerlendirme</i>
0.00-0.30	Düşük Düzeyde İlişki
0.31-0.70	Orta Düzeyde İlişki
0.71-1.00	Yüksek Düzeyde İlişki

Kaynak: Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı (16. Baskı). Ankara: Pegem Akademi

Tablo 3.5'ten izlenebileceği gibi korelasyon katsayısı -1.00 ile +1.00 arasında değer alabilmektedir. Mutlak değer olarak 0.00 ile 0.30 arasındaki değerler düşük düzeyde ilişkiye, 0.31 ile 0.70 arasındaki değerler orta düzeyde ilişkiye ve .71 ile 1.00 arasındaki değerler ise, yüksek düzeyde ilişkiye işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2012).

### 3.6. Araştırmanın Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışmaları

#### 3.6.1. Araştırmanın Güvenirlik Çalışmaları

Araştırmanın güvenirliliğinin sağlanması için kullanılan ölçeklerin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları çalışma verileri ile hesaplanmıştır. Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık değerleri Tablo 3. 6'da sunulmuştur.

**Tablo 3.6: Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklere Ait Güvenirlik Katsayısı Değerleri**

	$\alpha$	<i>Madde sayısı</i>
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği</b>	.78	14
Örgütün Gelişimine Destek Olma ve Özgecilik	.78	5
Nezakət	.57	3
Vicdanlılık	.41	3
Sportmenlik	.66	3
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	.94	20
Telkinle Güdüleme	.81	4
İdealleştirilmiş Etki	.87	8
Entelektüel uyarım	.71	4
Bireysel Destek	.80	4
<b>İşlemci Liderlik</b>	.60	16
İstisnalarla Yönetin (Aktif)	.70	4
İstisnalarla Yönetin (Pasif)	.54	4
Koşullu Ödüllendirme	.79	4
Özgür Bırakan Liderlik	.62	4

Tablo 3. 6' dan izlenebileceği gibi araştırma kapsamında kullanılan ÖVDÖ'ye ait Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .78 hesaplanmıştır. ÖVDÖ'nün "Örgütün Gelişimine Destek Olma ve Özgecilik" boyutuna ait güvenirlilik katsayısı .78 "Nezakət" boyutuna ait güvenirlilik katsayısı .57, "Vicdanlılık" boyutuna ait güvenirlilik katsayısı .41 "Sportmenlik" boyutuna ait güvenirlilik katsayısı .66 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan Liderlik Envanterini oluşturan tüm boyutlara ve tüm ölçeğe ilişkin iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısı ile hesaplanmıştır. Ölçeğin toplam güvenirliliği dönüşümcü liderlik boyutu için .94, işlemsel liderlik boyutu için .60 olarak hesaplanmıştır. Liderlik envanterinin "Dönüşümcü Liderlik" boyutuna ait güvenirlilik katsayısı .94, "Telkinle Güdüleme" alt boyutuna ait güvenirlilik katsayısı .81, "İdealleştirilmiş Etki" alt boyutuna ait güvenirlilik

katsayısı .87 “*Entelektüel Uyarım*” boyutuna ait güvenilirlik katsayısı .71, “*Bireysel Destek*” alt boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı ise .80’dir. Liderlik envanterinin “*İşlemci Liderlik*” boyutuna ait güvenilirlik katsayısı.60 iken, “*İstisnalarla Yönetim (aktif)*” alt boyutuna ait güvenilirlik katsayısı.70, “*İstisnalarla Yönetim (pasif)*” alt boyutuna ait güvenilirlik katsayısı .54, “*Koşullu Ödüllendirme*” boyutuna ait güvenilirlik katsayısı .79 ve son olarak “*Özgür Bırakan Liderlik*” alt boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı ise .62 olarak hesaplanmıştır.

### 3.6.2. Araştırmanın Geçerlilik Çalışmaları

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), kuramsal bir temelden destek alarak pek çok değişkenden oluşturulan faktörlerin (gizil değişkenlerin) gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik bir analizdir. DFA, belirli değişkenlerin bir kuram temelinde önceden belirlenmiş faktörler üzerinde ağırlıklı olarak yer alacağı şeklindeki bir öngörünün sınanmasına dayanır (Sümer, 2000).

ÖVDÖ’de bulunan faktörlerin doğrulanması amacıyla elde edilen verilere AMOS 21.0 paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve faktör yapıları incelenmiştir.

Tablo 3.7’ de çalışmada kullanılan uyum indeksleri iyi uyum değerleri ve kabul edilebilir sınır değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 3. 7: Uyum İndekslerine İlişkin Ölçütler**

<i>Uyum İndeksleri</i>	<i>Normal Değer</i>	<i>Kabul Edilen Uyum</i>
Ki- kare P değeri	p>.05	-
Ki- kare/ sd	<2	<5
RMSEA	<.05	<.8
GFI	<.95	<.9
AGFI	<.95	<.9
CFI	<.95	<.9
RMR	<.05	<.8
SRMR	<.05	<.8

Kaynak: Munro, B. H. (2005). Statistical methods for health care research (Vol. 1). Lippincott Williams ve Wilkins.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin hesaplanan doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri Tablo 3. 8'de sunulmaktadır.

**Tablo 3. 8: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri**

	$\chi^2/sd$	RMSEA	AGFI	CFI	RMR	GFI
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği</b>	2.716	.077	.911	.942	.029	.952
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	3.563	.094	.791	.879	.057	.838
<b>İşlemci Liderlik</b>	2.448	.071	.880	.910	.066	.920

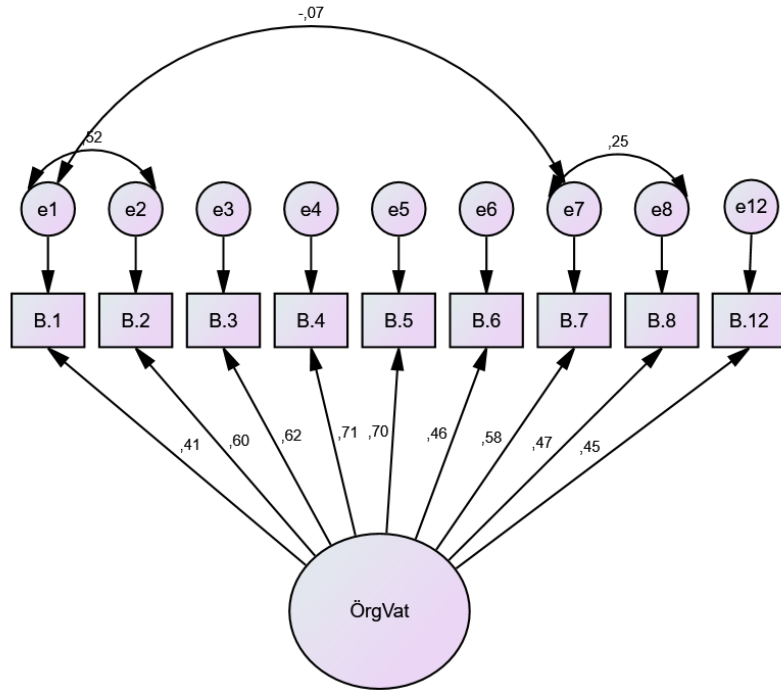
Tablo 3.8' in incelenmesinden görüleceği gibi, ÖVDÖ'nün  $\chi^2/sd$  değerinin 5'ten küçük olması modelin iyi uyum verdiğini göstermektedir (Kline, 1998; Şimşek 2007). Araştırmada  $\chi^2/sd = 2.71$  olarak elde edilmiştir. Uyum indeksi değerleri (RMSEA=.07, GFI=.95, AGFI=.91, CFI=.94 ve RMRI=.02) olarak bulunmuştur. Bulunan uyum indeksi değerleri modelin iyi uyum verdiğini göstermektedir.

Liderlik Envanterinin dönüşümcü liderlik boyutunun doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş  $\chi^2/sd = 3.56$  olarak elde edilmiştir. Uyum indeksi değerleri [RMSEA=.09, GFI=.83, AGFI=.79, CFI=.87 ve RMRI=.05] olarak bulunmuştur. Bulunan uyum indeksi değerleri modelin iyi uyum verdiğini göstermektedir.

Liderlik Envanterinin işlemsel liderlik boyutunun doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş  $\chi^2/sd = 2.44$  olarak elde edilmiştir. Uyum indeksi değerleri [RMSEA=.07, GFI=.92, AGFI=.88, CFI=.91 ve RMRI=.06] olarak bulunmuştur. Bulunan uyum indeksi değerleri modelin iyi uyum verdiğini göstermektedir.

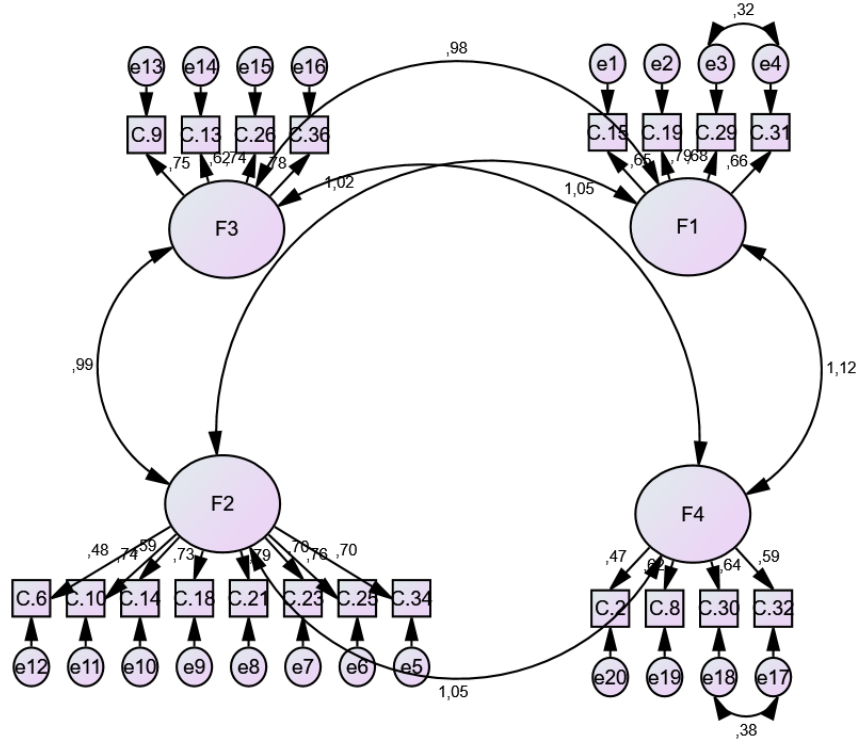
Şekil 3.1'de ÖVDÖ'nün doğrulayıcı faktör analizine ilişkin path diyagramı yer almaktadır.

Şekil 3.1. ÖVDÖ'nün Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli



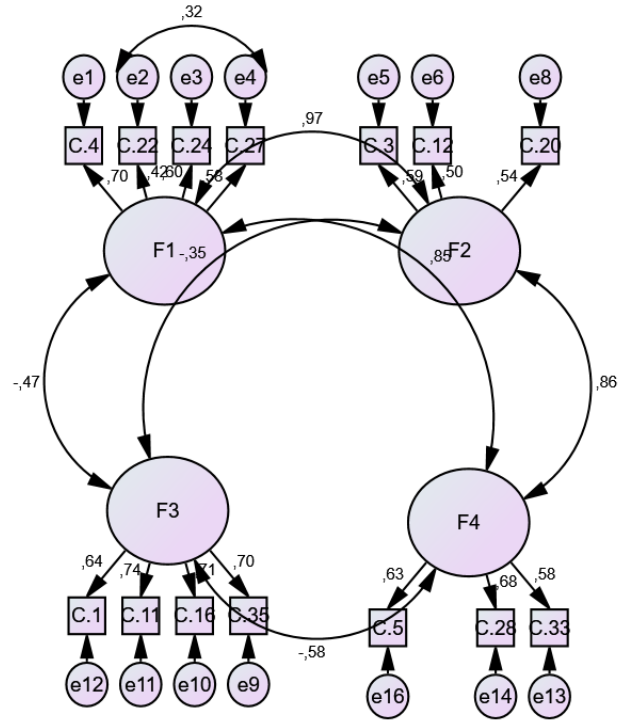
Şekil 3.2'de Dönüşümcü Liderliğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi modelleri yer almaktadır.

**Şekil 3.2. Dönüşümcü Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli**



Şekil 3.3'te İşlemci Liderliğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi modelleri yer almaktadır.

Şekil 3.3. İşlemci Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli





## 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde Hacettepe Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi ve Gazi Üniversitesi'nin Mühendislik, Fen, Edebiyat ile İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ve bölüm başkanlarının liderlik stiline ilişkin görüşlerinin akademik performansları ile ilişkisini ortaya koymak amacıyla uygulanan ölçeklerden elde edilmiş verilerin analiz edilmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular sırasıyla aşağıdaki başlıklarda verilmiştir. Bu başlıklar, araştırmanın sorularına yanıt aranması için analiz edilmiş ve yorumlanmıştır:

1. Öğretim üyelerinin bölüm başkanlarının liderlik stili hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular ve yorumlar,
2. Öğretim üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin bulgular ve yorumlar,
3. Öğretim üyelerinin akademik performanslarına ilişkin bulgular ve yorumlar,
4. Öğretim üyelerinin bölüm başkanlarının liderlik stiline ilişkin görüşleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının akademik performansları ile olan ilişkisine dair bulgular ve yorumlar.

### 4.1. Liderlik Stiline İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde Hacettepe Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi ve Gazi Üniversitesi'nin Mühendislik, Fen, Edebiyat ile İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerinden, "Liderlik Envanteri" aracılığıyla toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

#### 4.1.1. Öğretim Üyelerinin Bölüm Başkanlarının Liderlik Stili ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular

Öğretim üyelerinin bölüm başkanlarının liderlik stillerine ilişkin görüşleri iki boyutta incelenmiştir. Bunlar "*Dönüşümcü Liderlik*" buna bağlı telkinle güdüleme idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek ile "*İşlemci Liderlik*" ve buna bağlı istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif), koşullu ödüllendirme ve özgür bırakan liderlik boyutlarına göre incelenmiştir.

Tablo 4.1' de "Telkinle Güdüleme" boyutunda boyutunda yer alan ifadeler ile aritmetik ortalama ve standart sapma puanlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.1: Telkinle Güdüleme Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<i>Madde No</i>	<i>Telkinle Güdüleme</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>
9	Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	2.68	1.06
13	Yapılması gereken şeylerden söz ederken, büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	2.80	.90
14	Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net bir biçimde belirtir.	2.77	1.02
36	Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	2.66	1.12
<b>Toplam Puan</b>		3.01	.72

Tablo 4.1' den de izlenebileceği gibi öğretim üyelerinin "Telkinle Güdüleme" boyutuna ilişkin görüşlerinin başında "Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir" ( $\bar{x}= 2.80$ ) ve "Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net bir biçimde belirtir" ( $\bar{x}= 2.77$ ) gelmektedir. Bu maddeleri "Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır" ( $\bar{x} = 2.68$ ) ve son olarak "Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder" ( $\bar{x} = 2.66$ ) maddesi izlemektedir. Öğretim üyeleri telkinle güdüleme boyutundaki maddelere "Ara sıra" düzeyinde katılmaktadırlar. Bu durum, öğretim üyelerinin bölüm başkalarının kendilerini telkinle güdüleme konusunda kısmen başarılı olduğunu düşündükleri şekilde yorumlanabilir.

Tablo 4.2' de "İdealleştirilmiş Etki" boyutunda boyutunda yer alan ifadeler ile aritmetik ortalama ve standart sapma puanlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.2: İdealleştirilmiş Etki Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>Madde No</b>	<b>İdealleştirilmiş Etki</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>ss</b>
2	Önemli kararların uygun olup olmadıklarını belirlemek için, yeniden gözden geçirir.	2.54	1.01
6	En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.	2.83	.98
10	Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	2.71	1.07
14	Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net bir biçimde belirtir.	2.77	1.02
18	Yapılması gereken şeylerden söz ederken, büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	2.52	1.10
21	Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net bir biçimde belirtir.	2.74	1.02
23	Kararlarının ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	2.27	1.02
25	Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	2.89	.95
34	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	2.82	.89
<b>Toplam Puan</b>		2.69	.73

Tablo 4.2' den izlenebileceği üzere, öğretim üyelerinin “İdealleştirilmiş Etki” boyutuna ilişkin görüşlerinin başında “Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir” ve ( $\bar{x}=2.89$ ) ve “Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular” ( $\bar{x}= 2.82$ ) gelmektedir. Bu maddeleri “Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.” ( $\bar{x} = 2.80$ ), “Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net bir biçimde belirtir” ( $\bar{x}= 2.77$ ), “Gelecek hakkında konuşurken iyimse davranır” ( $\bar{x}= 2.68$ ), “Önemli kararların uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir” ( $\bar{x}= 2.54$ ) ve son olarak “Kararlarının ahlaki sonuçlarını dikkate alır” ( $\bar{x} = 2.27$ ) maddesi izlemektedir. Öğretim üyelerinin bölüm başkanları ile ilgili idealleştirilmiş etki boyutuna “Ara sıra” katıldıkları söylenebilir.

Tablo 4.3' te “Entelektüel Uyarım” boyutunda yer alan ifadeler ile aritmetik ortalama ve standart sapma puanlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.3: Entelektüel Uyarım Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<i>Madde No</i>	<i>Entelektüel Uyarım</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>
8	Problemleri çözmeye farklı yaklaşımlar arar	2.51	1.06
30	Benim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.	2.92	.92
32	Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirileceği ile ilgili öneriler sunar.	2.75	1.03
<b>Toplam Puan</b>		2.68	.72

Tablo 4.3' ten görülebileceği gibi, öğretim üyelerinin “Entelektüel Uyarım” boyutuna ilişkin görüşlerinin başında “Benim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar” ( $\bar{x}= 2.92$ ) gelmektedir. Bu maddeyi “Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirileceği ile ilgili öneriler sunar” ( $\bar{x}= 2.75$ ) ve “Problemleri çözmeye farklı yaklaşımlar arar” ( $\bar{x} = 2.51$ ) maddeleri izlemektedir. Öğretim üyelerinin boyuttaki ifadelerin geneline “Ara sıra” katıldıkları görülmektedir ( $\bar{x}= 2.68$ ). Öğretim üyelerinin bölüm başkanları problem çözüm yolları ile ilgili çabalarını genel olarak olumlu değerlendirdikleri söylenebilir.

Tablo 4.4' te “Bireysel Destek” boyutunda yer alan ifadeler ve aritmetik ortalama ile standart sapma puanlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.4: Bireysel Destek Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<i>Madde No</i>	<i>Bireysel Destek</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>
15	Beni yönlendirmek için zaman ayırır.	3.07	1.13
19	İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyleri olarak görür.	2.56	1.11
29	Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.	2.87	.88
31	Kendi yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.	3.02	1.09
<b>Toplam Puan</b>		2.88	.83

Tablo 4.4'ten görülebileceği gibi, “Bireysel Destek” boyutunda en yüksek puanı bölüm başkanlarının akademik ve idari konularda öğretim üyelerine yol göstermesi ile ilgili “Beni yönlendirmek için zaman ayırır” maddesi almıştır ( $\bar{x}= 3.07$ ). İkinci sırada ise yine benzer içerik taşıyan “Kendi yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur” maddesi

yer almaktadır ( $\bar{x}= 3.02$ ). Bu puan sıralaması bölüm başkanlarından beklenenin idari konuları ya da akademik engelleri aşabilmekten daha çok, öğretim üyesinin bireysel geleceğini şekillendirirken kendi tecrübelerinden yola çıkarak aydınlatıcı bir tavır sergilemesinin beklendiği yönünde yorumlanabilir. Öğretim üyeleri, bölüm başkanlarının boyutun geneline ilişkin davranışları “Ara sıra” gösterdiklerini ifade etmişlerdir ( $\bar{x}= 2.88$ ).

Tablo 4.5’ te İşlemci Liderlik boyutunda yer alan ifadeler ile aritmetik ortalama ve standart sapma puanlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.5: İstisnalarla Yönetim (Aktif) Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<i>Madde No</i>	<i>İstisnalarla Yönetim (aktif)</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>
4	Dikkatini düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.	3.31	1.08
22	Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.	3.29	.92
24	Bütün hataların kaydını tutar, izler.	2.97	1.05
27	Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yönlendirir.	3.34	.99
<b>Toplam Puan</b>		3.14	.76

Tablo 4.5’ten görülebildiği üzere, öğretim üyelerinin “İstisnalarla yönetim (aktif)” alt boyutunda bölüm başkanımız “Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yönlendirir” maddesine katıldıkları görülmektedir ( $\bar{x} = 3.34$ ). Öğretim üyelerinin bölüm başkanları hakkında olumsuz örneklerden yola çıkarak belirli dersler çıkardığı ve iyileştirmeler yapılması yönünde bir eğilime sahip olduklarını yönünde bir görüşe sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Ölçeğin toplam puanına bakıldığında ise, öğretim üyelerinin boyut maddelerine “Ara sıra ” düzeyinde katıldıkları görülmektedir ( $\bar{x} = 3.34$ ).

Tablo 4.6’da “İstisnalarla Yönetim” (pasif) boyutunda boyutunda yer alan ifadeler ve aritmetik ortalama ile standart sapma puanlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.6: İstisnalarla Yönetim (Pasif) Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<i>Madde No</i>	<i>İstisnalarla Yönetim (pasif)</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>
3	Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez.	3.41	1.14
12	Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.	3.19	1.09
17	Olması gerektiği gibi işleyen süreçlere müdahale etmez.	2.87	1.28
20	Problemler ağırlaştığında müdahale eder.	3.33	1.11
<b>Toplam Puan</b>		3.20	.74

Tablo 4.6'dan görülebileceği gibi istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutunda öğretim üyelerinin bölüm başkanları ile ilgili en çok “*Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez*” maddesine katıldıkları görülmektedir ( $\bar{x}= 3.41$ ). Bu durumda öğretim üyelerinde bölüm başkanlarının problem önleyici bir yönetim stiline sahip olmaktan çok, enerjisini gerçekleştiren sorunların çözümüne yönelttiği görüşünün hâkim olduğu söylenebilir. Boyutun geneline ise öğretim üyeleri “Ara sıra” düzeyinde katılmaktadır ( $\bar{x}= 2.88$ ).

Tablo 4.7’de “Koşullu Ödüllendirme” boyutunda yer alan ifadeler ve aritmetik ortalama ile standart sapma puanlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.7: Koşullu Ödüllendirme Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<i>Madde No</i>	<i>Koşullu Ödüllendirme</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>
1	Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.	2.47	1.01
11	Performans hedeflerine ulaşmada, kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtir.	2.76	1.02
16	Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirmenin karşılığında ne elde edilebileceğini açıkça belirtir.	2.80	1.04
35	Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder.	2.71	1.06
<b>Toplam Puan</b>		2.67	.80

Tablo 4.7’den görülebileceği gibi koşullu ödüllendirme alt boyutunda öğretim üyelerinin bölüm başkanları ile ilgili en çok “Performans hedeflerine erişildiğinde bunu gerçekleştirmenin karşılığında ne elde edilebileceğini açıkça belirtir” maddesine katıldıkları görülmektedir ( $\bar{x}= 2.80$ ). Bu durum, bölüm başkanlarının öğretim üyelerinin

önüne açık hedefler ve belirgin ödüller koyma konusunda başarılı bir algı yarattıkları yönünde bir görüşe sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Ulaşılabilir hedefler ve anlaşılabilir ödüller motivasyonu da artırmaktadır. Çetin ve diğerleri (2012), ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve işlemsel liderliğinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında, koşullu ödüllendirmenin lider - üye etkileşimi yoluyla örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve olumlu etkilediği yönündeki bulgularından söz etmiştir. Bu sonuç çalışma ile uyumdur. Öğretim üyelerinin boyutun geneline yine “Ara sıra” düzeyinde katıldıkları anlaşılmaktadır ( $\bar{x}=2.67$ ).

Tablo 4.8’ de “Özgür Bırakan Liderlik” boyutunda yer alan ifadeler ve aritmetik ortalama ile standart sapma puanlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.8: Özgür Bırakan Liderlik Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<i>Madde No</i>	<i>Özgür Bırakan Liderlik</i>	$\bar{x}$	SS
5	Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.	3.60	1.16
7	Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur.	2.56	.97
28	Karar vermekten kaçınır.	3.67	1.11
33	Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç kalır.	3.51	1.07
<i>Toplam Puan</i>		3.54	.60

Tablo 4.8’ in incelenmesinde de anlaşılacağı gibi ölçeğin özgür bırakan liderlik alt boyutunda, öğretim üyelerinin bölüm başkanları hakkında en çok katıldıkları maddenin “Karar vermekten kaçınır” ifadesidir ( $\bar{x}=3.67$ ). Bu durum bölüm başkanının, bölümü ilgilendiren kararlarda son sözün sadece kendisinde olması yönünde bir ısrarının bulunmadığı şeklinde yorumlanabilir. Öğretim üyelerinin boyutun geneline “Sıklıkla” katıldıkları görülmektedir ( $\bar{x}=3.54$ ).

#### 4.2.2. Liderlik Envanterinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu başlık altında Liderlik Envanterinde yer alan maddelere ilişkin öğretim üyesi görüşlerinin cinsiyet, yaş, unvan, kıdem, görev yapılan fakülte ve üniversite gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Tablo 4.9’da “Liderlik Envanteri” nin boyutlarına ilişkin öğretim üyesi görüşlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin *t*-testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 4.9: Liderlik Envanterine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre *t* Testi sonuçları**

<i>Ölçek</i>	<i>Faktörler</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Dönüşümcü Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Kadın	127	.57	.563
		Erkek	164		
	Telkinle Güdüleme	Kadın	127	.00	.999
		Erkek	164		
	İdealleştirilmiş Etki	Kadın	127	.36	.713
		Erkek	164		
	Entelektüel Uyarım	Kadın	127	.48	.627
		Erkek	164		
	Bireysel Destek	Kadın	127	1.23	.218
		Erkek	164		
İşlemci Liderlik	İşlemci Liderlik	Kadın	127	-1.46	.143
		Erkek	164		
	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Kadın	127	-1.94	.053
		Erkek	164		
	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Kadın	127	-1.09	.276
		Erkek	164		
	Koşullu Ödüllendirme	Kadın	127	.65	.514
		Erkek	164		
	Özgür Bırakan Liderlik	Kadın	127	-.99	.321
		Erkek	164		

Tablo 4.9’ dan görülebileceği gibi, bölüm başkanının dönüşümcü ve işlemsel liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinde, kadın ve erkek öğretim üyeleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [ $t=.57, p>.05$ ], ( $t=-1.46, p>.05$ ). Liderlik Envanterinin alt boyutlarında da cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu’nun (2008), Gaziantep’te görev yapan 719 ilköğretim öğretmeni üzerinde yürüttükleri araştırmalarında liderliğe ilişkin algının cinsiyete göre farklılık göstermediği bulgularına erişmişlerdir. Bulgu, bu araştırmanın bulguları ile uyumludur. Ancak Heilmann (1989), çalışma hayatında yer alan iş görenlerin cinsiyetlerine göre nasıl bir liderlik anlayışına sahip olduklarını araştırmıştır. Araştırma sonucunda, erkek katılımcılar daha otokratik bir liderlik görüşüne sahipken,



kadın iş görenlerin daha düşük özgüvene sahip ve duygusal bir liderlik algısı içinde buldukları tespit edilmiştir. Bu bulgular araştırma sonuçları ile farklılık göstermektedir. Liderlik Envanterine ilişkin öğretim üyesi görüşlerinin yaş açısından elde edilen ANOVA sonuçlarına Tablo 4.10'da yer verilmiştir.

**Tablo 4.10: Liderlik Envanterine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA sonuçları**

<i>Ölçek</i>	<i>Faktörler</i>	<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	25-34 yaş arası	50	.78	.456
		35-44 yaş arası	120		
		45 yaş ve üzeri	121		
	<b>Telkinle Güdüleme</b>	25-34 yaş arası	50	1.07	.343
		35-44 yaş arası	120		
		45 yaş ve üzeri	121		
	<b>İdealleştirilmiş Etki</b>	25-34 yaş arası	50	2.76	.065
		35-44 yaş arası	120		
		45 yaş ve üzeri	121		
	<b>Entelektüel Uyarım</b>	25-34 yaş arası	50	.07	.924
		35-44 yaş arası	120		
		45 yaş ve üzeri	121		
<b>Bireysel Destek</b>	25-34 yaş arası	50	.52	.593	
	35-44 yaş arası	120			
	45 yaş ve üzeri	121			
<b>İşlemci Liderlik</b>	<b>İşlemci Liderlik</b>	25-34 yaş arası	50	.42	.654
		35-44 yaş arası	120		
		45 yaş ve üzeri	121		
	<b>İstisnalarla Yönetim (Aktif)</b>	25-34 yaş arası	50	.58	.558
		35-44 yaş arası	120		
		45 yaş ve üzeri	121		
	<b>İstisnalarla Yönetim (Pasif)</b>	25-34 yaş arası	50	.24	.786
		35-44 yaş arası	120		
		45 yaş ve üzeri	121		
	<b>Koşullu Ödüllendirme</b>	25-34 yaş arası	50	.35	.704
		35-44 yaş arası	120		
		45 yaş ve üzeri	121		
<b>Özgür Bırakan Liderlik</b>	25-34 yaş arası	50	.82	.438	
	35-44 yaş arası	120			
	45 yaş ve üzeri	121			

Tablo 4.10'un incelenmesi ile görülebileceği gibi, bölüm başkanının dönüşümcü [ $F=.78$ ,  $p>.05$ ] ve işlemsel liderlik [ $F=.42$ ,  $p>.05$ ], uygulamalarına ilişkin görüşlerinde öğretim üyeleri arasında yaşları açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Liderlik Envanterinin alt boyutlarında da yaş değişkenine göre anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Araştırma, Aldoory ve Toth'un (2004) katılımcıların yaş farklılıklarının dönüşümcü ve işlemsel liderlik algısı üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında yaş değişkeninin liderlik değişkeni açısından anlamlı fark yaratmadığı yönündeki bulgularla benzeşmektedir. Liderlik Envanterine ilişkin öğretim üyesi görüşlerinin unvan açısından elde edilen ANOVA sonuçlarına Tablo 4.11'de yer verilmiştir.

**Tablo 4.11: Liderlik Envanteri'ne İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Unvan Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

Ölçek	Faktörler	Unvan	N	F	p	
Dönüşümcü Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Yrd. Doç.Dr.	92	.02	.975	
		Doç. Dr.	112			
		Prof. Dr.	87			
	Telkinle Güdüleme	Yrd. Doç.Dr.	92	.18	.830	
		Doç. Dr.	112			
		Prof. Dr.	87			
	İdealleştirilmiş Etki	İdealleştirilmiş Etki	Yrd. Doç.Dr.	92	.07	.932
			Doç. Dr.	112		
			Prof. Dr.	87		
		Entelektüel Uyarım	Yrd. Doç.Dr.	92	.00	.994
			Doç. Dr.	112		
			Prof. Dr.	87		
Bireysel Destek	Yrd. Doç.Dr.	92	.41	.663		
	Doç. Dr.	112				
	Prof. Dr.	87				
İşlemci Liderlik	İşlemci Liderlik	Yrd. Doç.Dr.	92	.47	.625	
		Doç. Dr.	112			
		Prof. Dr.	87			
	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Yrd. Doç.Dr.	92	.51	.601	
		Doç. Dr.	112			
		Prof. Dr.	87			
	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Yrd. Doç.Dr.	92	.26	.772	
		Doç. Dr.	112			
		Prof. Dr.	87			
	Koşullu Ödüllendirme	Yrd. Doç.Dr.	92	.22	.798	
		Doç. Dr.	112			

	Prof. Dr.	87		
<b>Özgür Birakan</b>	Yrd. Doç.Dr.	92		
<b>Liderlik</b>	Doç. Dr.	112	.00	.992
	Prof. Dr.	87		

Tablo 4.11'in incelenmesinden izlenebileceği gibi, öğretim üyelerinin bölüm başkanlarının liderlik stillerine ilişkin görüşleri unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Öğretim üyelerinin Liderlik Envanterine ilişkin öğretim üyesi görüşlerinin kıdem açısından elde edilen ANOVA sonuçlarına Tablo 4.12'de yer verilmiştir.

**Tablo 4.12: Liderlik Envanterine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA sonuçları**

<i>Ölçek</i>	<i>Faktörler</i>	<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	<i>F</i>	<i>p</i>			
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	10 yıl ve altı	92	.34	.711			
		11-20 yıl arası	116					
		21 yıl ve üzeri	83					
	<b>Telkinle Güdüleme</b>	10 yıl ve altı	92	.43	.502			
		11-20 yıl arası	116					
		21 yıl ve üzeri	83					
	<b>İdealleştirilmiş Etki</b>	10 yıl ve altı	92	.07	.648			
			11-20 yıl arası			116		
			21 yıl ve üzeri			83		
		<b>Entelektüel Uyarım</b>	10 yıl ve altı			92	.31	.926
			11-20 yıl arası			116		
			21 yıl ve üzeri			83		
<b>Bireysel Destek</b>	10 yıl ve altı	92	.03	.729				
	11-20 yıl arası	116						
	21 yıl ve üzeri	83						
<b>İşlemci Liderlik</b>	<b>İşlemci Liderlik</b>	10 yıl ve altı	92	.03	.964			
		11-20 yıl arası	116					
		21 yıl ve üzeri	83					
	<b>İstisnalarla Yönetim (Aktif)</b>	10 yıl ve altı	92	.03	.531			
		11-20 yıl arası	116					
		21 yıl ve üzeri	83					
	<b>İstisnalarla Yönetim (Pasif)</b>	10 yıl ve altı	92	.63	.428			
		11-20 yıl arası	116					
		21 yıl ve üzeri	83					
	<b>Koşullu Ödüllendirme</b>	10 yıl ve altı	92	.85	.181			
		11-20 yıl arası	116					
		21 yıl ve üzeri	83					

<b>Özgür Bırakan Liderlik</b>	10 yıl ve altı	92	1.72	.468
	11-20 yıl arası	116		
	21 yıl ve üzeri	83		

Tablo 4.12'nin incelenmesi ile görülebileceği gibi, bölüm başkanının dönüşümcü ve işlemsel liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinde, öğretim üyelerin arasında kıdem açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [ $F=.34, p>.05$ ;  $F=.03, p>.05$ ]. Liderlik Envanterinin alt boyutlarında da kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Bu bulgular, Çobanoğlu'nun (2003), öğretmenlerin yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermelerine ilişkin algılarının kıdemlerine göre farklılık göstermediği yönündeki bulgular ile uyumludur.

Öğretim üyelerinin liderlik Envanterine ilişkin öğretim üyesi görüşlerinin fakülte değişkenine göre elde edilen ANOVA sonuçlarına Tablo 4.13'te yer verilmiştir.

**Tablo 4.13: Liderlik Envanterine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Görev Yapılan Fakülte Değişkenine Göre ANOVA sonuçları**

Ölçek	Faktörler	Fakülte	N	F	p	Anlamlı Fark
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	Fen-Edebiyat	47	3.26	.012*	(Ed-Fen-Ed.) (İİBF-Fen)
		Fen	51			
		Edebiyat	52			
		Mühendislik	72			
		İİBF	69			
	<b>Telkinle Güdüleme</b>	Fen-Edebiyat	54	3.78	.005*	İİBF-Müh.
		Fen	72			
		Edebiyat	60			
		Mühendislik	76			
		İİBF	69			
	<b>İdealleştirilmiş Etki</b>	Fen-Edebiyat	54	2.31	.057	İİBF-Fen.Ed.
		Fen	72			
		Edebiyat	60			
		Mühendislik	76			
		İİBF	69			
	<b>Entelektüel Uyarım</b>	Fen-Edebiyat	54	2.48	.044*	(İİBF-Fen) (Fen-Ed.-İİBF)
		Fen	72			
		Edebiyat	60			
		Mühendislik	76			
		İİBF	69			

	<b>Bireysel Destek</b>	Fen-Edebiyat	54	3.13	.015*	(Fen-Fen.Ed.) (İİBF-Fen.Ed.)
		Fen	72			
		Edebiyat	60			
		Mühendislik	76			
		İİBF	69			
	<b>İşlemci Liderlik</b>	Fen-Edebiyat	47	8.06	.000*	(İİBF-Müh)
		Fen	51			
		Edebiyat	52			
		Mühendislik	72			
		İİBF	69			
	<b>İstisnalarla Yönetim (Aktif)</b>	Fen-Edebiyat	54	10.65	.000*	(Ed-Fen.Ed.) (Fen-İİBF) (Fen-Müh.)
		Fen	72			
		Edebiyat	60			
		Mühendislik	76			
		İİBF	69			
<b>İşlemci Liderlik</b>	<b>İstisnalarla Yönetim (Pasif)</b>	Fen-Edebiyat	54	5.63	.000*	(Ed-Fen.Ed.) (Fen-Müh.)
		Fen	72			
		Edebiyat	60			
		Mühendislik	76			
		İİBF	69			
	<b>Koşullu Ödüllendirme</b>	Fen-Edebiyat	54	2.62	.035*	(Ed.-Fen.Ed.) (İİBF-Fen)
		Fen	72			
		Edebiyat	60			
		Mühendislik	76			
		İİBF	69			
	<b>Özgür Bırakan Liderlik</b>	Fen-Edebiyat	54	6.61	.000*	(Ed-Müh.) (Ed-Fen.Ed.)
		Fen	72			
		Edebiyat	60			
		Mühendislik	76			
		İİBF	69			

\*p<.05

Tablo 4.13' ten izlenebileceği gibi, dönüşümcü liderliğin bütününde öğretim üyelerinin görev yaptıkları fakültelere göre anlamlı farklılık bulunmaktadır [  $F= 3.26$ ;  $p<.05$ ]. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere TUKEY testi yapılmıştır. TUKEY testi sonuçlarına göre Edebiyat Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerinin puan ortalamaları ( $\bar{x}= 2.74$ ), Fen-Edebiyat Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerine göre daha düşüktür ( $\bar{x}= 3.20$ ). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde, Fen Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerinin puan ortalamaları ( $\bar{x} = 2.67$ ) ise, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerine göre daha düşüktür ( $\bar{x}= 2.57$ ).

Dönüşümcü liderliğin “*Telkinle Güdüleme*” boyutunda öğretim üyelerinin görev yaptıkları fakültelere göre anlamlı farklılık bulunmaktadır [ $F= 3.26$ ;  $p<.05$ ]. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere TUKEY testi yapılmıştır. TUKEY testi sonuçlarına göre İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerinin puan ortalamaları ( $\bar{x}= 2.58$ ), Mühendislik Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerine göre daha düşüktür ( $\bar{x}= 2.91$ ).

Öğretim üyelerinin “*İdealleştirilmiş Etki*” boyutuna ilişkin görüşleri fakülte değişkenine göre anlamlı fark göstermektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere TUKEY testi yapılmıştır. TUKEY testi sonuçlarına göre İktisadi ve İdari Bilimler fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerinin puan ortalamaları ( $\bar{x}= 2.58$ ), Fen-edebiyat fakültesinde görev yapan öğretim üyelerine göre daha düşüktür ( $\bar{x}= 3.08$ ).

Öğretim üyelerinin “*Entelektüel Uyarım*” boyutuna ilişkin görüşleri fakülte değişkenine göre anlamlı fark göstermektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere TUKEY testi yapılmıştır. TUKEY testi sonuçlarına göre İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerinin puan ortalamaları ( $\bar{x}= 2.54$ ), Fen Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerinin ( $\bar{x}= 2.67$ ) ve Fen-Edebiyat Fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin ortalama puanlarından ( $\bar{x}= 3.18$ ) daha düşüktür.

Öğretim üyelerinin “*Bireysel Destek*” boyutuna ilişkin görüşleri fakülte değişkenine göre anlamlı fark göstermektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere TUKEY testi yapılmıştır. TUKEY testi sonuçlarına göre İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerinin puan ortalamaları ( $\bar{x}= 2.68$ ) ile Fen Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerinin puan ortalamaları ( $\bar{x}= 2.85$ ), Fen Edebiyat Fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin ortalama puanlarından ( $\bar{x}= 3.68$ ) daha düşüktür.

Öğretim üyelerinin “*İstisnalarla Yönetim-aktif*” boyutuna ilişkin görüşleri fakülte değişkenine göre anlamlı fark göstermektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere TUKEY testi yapılmıştır. TUKEY testi sonuçlarına göre Fen-edebiyat fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin puan ortalamaları ( $\bar{x}= 2.51$ ), Mühendislik Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerine ( $\bar{x}= 3.09$ ) ve Edebiyat Fakülteleri ( $\bar{x}= 3.35$ ) ile Fen Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerine göre daha düşüktür ( $\bar{x}= 3.59$ ).

Öğretim üyelerinin “*Koşullu Ödüllendirme*” boyutuna ilişkin görüşleri de fakülte değişkenine göre anlamlı fark göstermektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere LSD testi yapılmıştır. LSD testi sonuçlarına göre fen fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerinin puan ortalamaları ( $\bar{x}= 2.54$ ) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyelerine ( $\bar{x}= 2.50$ ) ve Fen-Edebiyat fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerine göre daha düşüktür ( $\bar{x}= 3.16$ ).

Öğretim üyelerinin “*Özgür Birakan Liderlik*” boyutuna ilişkin görüşleri fakülte değişkenine göre anlamlı fark göstermektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere TUKEY testi yapılmıştır. TUKEY testi sonuçlarına göre Fen-edebiyat Fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin puan ortalamaları ( $\bar{x}= 3.05$ ), Mühendislik Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerine ( $\bar{x}=3.37$ ) ve Edebiyat Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerine göre daha düşüktür ( $\bar{x} = 3.66$ ).

Cemaloğlu'nun (2007), ilk ve ortaöğretimde görev yapan öğretmenler üzerinde yürüttüğü çalışmasında da okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği yönünde bulgular mevcuttur. Araştırma bu bulgularla benzeşmemektedir. Ayrıca elde edilen sonuçlar, Tosun'un (2015), 254 öğretmenin okul yöneticisinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerini incelediği çalışmasında elde ettiği ve okul türü değişkeninin liderliğe ait görüşler üzerinde etkili olmadığı yönündeki bulgular ile de farklılık göstermektedir. Araştırma bulguları, yükseköğretimde alan farklılıklarının liderin yöneticilik anlayışı üzerinde fark yarattığı şeklinde yorumlanabilir.

Öğretim üyelerinin Liderlik Envanterine ilişkin öğretim üyesi görüşlerinin üniversite değişkenine göre elde edilen ANOVA sonuçlarına Tablo 4.14'te yer verilmiştir.

**Tablo 4.14: Liderlik Envanteri'ne İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Görev Yapılan Üniversite Değişkenine Göre ANOVA sonuçları**

<i>Ölçek</i>	<i>Faktörler</i>	<i>Üniversite</i>	<i>N</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	Hacettepe	97	10.44	.000*	(ODTÜ-Hac.) (ODTÜ-Gazi)
		ODTÜ	99			
		Gazi	95			
	<b>Telkinle Güdüleme</b>	Hacettepe	97	10.74	.000*	(ODTÜ-Hac.) (ODTÜ-Gazi)
		ODTÜ	99			
		Gazi	95			
	<b>İdealleştirilmiş Etki Liderlik</b>	Hacettepe	97	5.21	.006*	(ODTÜ-Hac.) (ODTÜ-Gazi)
		ODTÜ	99			
		Gazi	95			
	<b>Entelektüel uyarım</b>	Hacettepe	97	9.16	.000*	(ODTÜ-Hac.) (ODTÜ-Gazi)
		ODTÜ	99			
		Gazi	95			
	<b>Bireysel destek</b>	Hacettepe	97	10.33	.000*	(ODTÜ-Hac.) (ODTÜ-Gazi)
		ODTÜ	99			
		Gazi	95			
<b>İşlemci Liderlik</b>	<b>İşlemci Liderlik</b>	Hacettepe	97	35.23	.000*	(Gazi-Hac.) (Gazi-ODTÜ)
		ODTÜ	99			
		Gazi	95			
	<b>İstisnalarla Yönetim (Aktif)</b>	Hacettepe	97	34.84	.000*	(Gazi-Hac.)
		ODTÜ	99			
		Gazi	95			
	<b>İstisnalarla Yönetim (Pasif)</b>	Hacettepe	97	22.07	.000*	(Gazi-ODTÜ) (Gazi-Hac.)
		ODTÜ	99			
		Gazi	95			
	<b>Koşullu Ödüllendirme</b>	Hacettepe	97	8.69	.000*	(Gazi-ODTÜ) (Hac.-ODTÜ)
		ODTÜ	99			
		Gazi	95			
	<b>Özgür Bırakan Liderlik</b>	Hacettepe	97	21.08	.000*	(Gazi-ODTÜ) (Hacet.-ODTÜ)
		ODTÜ	99			
		Gazi	95			



\*  $p < .05$

Tablo 4.14 'ün incelenmesinden görülebileceği gibi, öğretim üyelerinin bölüm başkanlarının liderlik stillerine ilişkin algıları görev yaptıkları üniversiteye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $F=10.44$ ;  $p > .05$ ]. Farkın nereden kaynaklandığını belirlemek amacı ile gerçekleştirilen TUKEY Testi sonuçlarına göre ODTÜ'de görev yapan öğretim üyelerinin Liderlik Envanterinin "Dönüşümcü Liderlik" boyutuna ilişkin ortalamalarının ( $\bar{x} = 3.00$ ), Gazi Üniversitesi ( $\bar{x} = 2.65$ ) ve Hacettepe Üniversite'sinde ( $\bar{x} = 2.58$ ) görev yapan öğretim üyelerinin aldıkları puanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Hacettepe ve Gazi Üniversitelerinin puan ortalamaları arasında anlamlı düzeyde yüksek bir fark bulunamamıştır.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarında da ODTÜ öğretim üyelerinin puanlarının hem Hacettepe hem de Gazi Üniversitesi öğretim üyelerinin puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir. "Telkinle Güdüleme" boyutunda ODTÜ öğretim üyesi puan ortalaması ( $\bar{x} = 3.01$ ) iken, Hacettepe Üniversitesi öğretim üyelerinin ( $\bar{x} = 2.54$ ) ve Gazi Üniversitesi öğretim üyelerinin puan ortalaması ( $\bar{x} = 2.59$ )' dur. "İdealleştirilmiş Etki" "Entelektüel Uyarım" ve "Bireysel Destek" boyutları için de aynı durum geçerlidir. ODTÜ öğretim üyelerinin bölüm başkanlarının dönüşümcü liderlik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları Hacettepe ve Gazi Üniversitelerinde görev yapan öğretim üyelerini puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksektir.

İşlemci liderlik boyutunda üniversite değişkenine göre puan ortalamaları incelendiğinde üniversiteler arasında anlamlı fark olduğu anlaşılmaktadır. Farkın üniversiteler arasında oluştuğunun tespit edilebilmesi için TUKEY Testi yapılmıştır. Gazi Üniversitesi öğretim üyelerine ilişkin puan ortalamasının ( $\bar{x} = 3.40$ ), Hacettepe Üniversitesi öğretim üyelerinin ( $\bar{x} = 3.09$ ) ve ODTÜ öğretim üyelerinin ortalama puanlarından ( $\bar{x} = 2.99$ ) anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşlemci Liderliğin alt boyutlarında da puan ortalamaları incelendiğinde "İstisnalarla Yönetim (Aktif)" boyutunda puan ortalamaları Gazi Üniversitesi'nde görev yapan öğretim üyesi puan ortalamalarının ( $\bar{x} = 3.62$ ) ile Hacettepe Üniversitesi ( $\bar{x} = 3.22$ ) ve ODTÜ'ye ( $\bar{x} = 2.83$ ) göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu anlaşılmıştır. "İstisnalarla Yönetim (pasif)" boyutu incelendiğinde, anlamlı farkın tüm üniversitelerin puanları arasında mevcut olduğu görülmüştür. Gazi Üniversitesi puanları ( $\bar{x} = 3.55$ ), gerek Hacettepe Üniversitesi ( $\bar{x} = 3.16$ ), gerekse ODTÜ ( $\bar{x} = 2.88$ ) öğretim üyesi puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksektir.

“Koşullu Ödüllendirme” boyutunda ve Özgür Bırakma boyutlarında da her üç üniversite arasında da anlamlı fark olduğu görülmektedir. “Koşullu Ödüllendirme” boyutunda ODTÜ en yüksek puan ortalamasına sahipken ( $\bar{x} = 2.94$ ), “Özgür Bırakma” boyutunda Gazi Üniversitesi’nde görev yapan öğretim üyelerinin liderliğe ilişkin görüşlerinden elde edilen puanlar diğer iki üniversitede görev yapan öğretim üyelerinden elde edilen puanlardan anlamlı düzeyde yüksektir ( $\bar{x} = 3.83$ ).

#### 4.2. Öğretim Üyelerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde Hacettepe, Ortadoğu Teknik ve Gazi Üniversitelerinin Mühendislik, Fen, Edebiyat, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerinden, “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği*” aracılığıyla toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

##### 4.2.1. Öğretim Üyelerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Bulgular

Öğretim üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri, “Örgütün Gelişimine Destek Olma ve Özgeçilim”, “Nezakat” “Vicdanlılık” ve son olarak “Sportmenlik” olmak üzere dört boyuttan meydana gelmektedir.

Tablo 4.15’ te “Örgütün Gelişimine Destek Olma ve Özgeçilim” boyutunda yer alan ifadeler ve aritmetik ortalama ile standart sapma puanlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.15: Örgütün Gelişimine Destek Olma ve Özgeçilim Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<i>Madde No</i>	<i>Örgütün Gelişimine Destek Olma ve Özgeçilim</i>	$\bar{x}$	ss
1	Bölümdeki düzenlemelere içtenlikle katılıyorum.	3.84	.90
2	Yerine getirilmesi zorunlu olmayan ama bölüm imajına olumlu katkıda bulunacak etkinliklere katılıyorum.	4.08	.91
3	Her zaman çevremdeki iş arkadaşlarıma yardım etmeye hazırım.	4.42	.69
4	Bölümdeki yeniliklere rahatlıkla ayak uydururum.	4.30	.85
5	Zorunlu olmadığım halde bölüme yeni katılanların bölümü tanımalarına ve alışmalarına yardımcı olurum.	4.44	.80

Tablo 4.15' ten de görülebileceği üzere öğretim üyelerinin örgütün gelişimin destek olma ve özgeciliğe ilişkin görüşlerinin başında “Zorunlu olmadığım halde bölüme yeni katılanların bölümü tanımalarına ve alışmalarına yardımcı olurum” ( $\bar{x}$ = 4.40) gelmektedir. Bunu sırası ile “Her zaman çevremdeki iş arkadaşlarıma yardım etmeye hazırım” ( $\bar{x}$  = 4.42), “Bölümdeki yeniliklere rahatlıkla ayak uydururum” ( $\bar{x}$  = 4.30), “Yerine getirilmesi zorunlu olmayan ama bölümün imajına olumlu katkıda bulunacak etkinliklere katılırım” ( $\bar{x}$ = 4.08), ve son olarak “Bölümdeki düzenlemelere içtenlikle katılırım” ( $\bar{x}$ = 3.84) izlemektedir. Öğretim üyelerinin örgütün gelişimine destek olma ve özgecilik boyutu maddelerinde yer alan ifadelerle “Tamamen” katıldıkları görülmektedir ( $\bar{x}$ = 4.20).

Öğretim üyelerinin örgütün gelişimine destek olma ile ilgili görüşleri Arslantaş ve Pekdemir'in (2007), bireysel düzeyde destek sağlama ve özgecilik arasındaki olumlu ilişkinin varlığına yönelik bulgularını destekler niteliktedir.

Ayrıca Can ve Özer (2011), öğretmenler ve okul müdürleri üzerinde yürüttükleri çalışmada özgecilik boyutunun diğer alt boyutlarla birlikte dönüşümcü liderlik ile olumlu bir ilişkisinin olduğu yönünde bulgulara erişmişlerdir. Bu çalışmada özgecilik boyutu ile ilgili elde edilen bulgular alan yazında daha önce elde edilen bulgular ile uyumludur.

Tablo 4.16'da “Nezaket” boyutunda yer alan ifadeler ve aritmetik ortalama ile standart sapma puanlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.16: Nezaket Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<i>Madde No</i>	<i>Nezaket</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>
6	Başkalarının haklarına saygılıyım.	4.66	.60
7	Davranışlarımla işyerindeki diğer çalışanların işlerini nasıl etkileyeceği konusunda hassasım.	4.57	.65
8	Mesai arkadaşlarıma sorun yaratmaktan kaçınırım.	4.45	.74

<b>Toplam Puan</b>	4.54	.50
--------------------	------	-----

Tablo 4.16'dan da görülebileceği üzere öğretim üyelerinin örgütün gelişimin destek olma ve özgeciliğe ilişkin görüşlerinin başında "Başkalarının haklarına saygılıyım" ( $\bar{x}$ 4.66) maddesi gelmektedir. Bunu sırası ile "Davranışlarımın işyerindeki diğer çalışanların işlerini nasıl etkileyeceği konusunda hassasım" ( $\bar{x}$ = 4.57) maddesi ve son olarak da "Mesai arkadaşlarıma sorun yaratmaktan kaçınırım" ( $\bar{x}$ = 4.45) maddesi izlemektedir. Öğretim üyelerinin nezaket boyutunda yer alan ifadeler "Tamamen katılıyorum" düzeyinde katıldıkları görülmektedir ( $\bar{x}$ = 4.54).

Tablo 4.17'de "Vicdanlılık" boyutunda yer alan ifadeler ve aritmetik ortalama ile standart sapma puanlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.17: Vicdanlılık Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>Madde No</b>	<b>Vicdanlılık</b>	$\bar{x}$	<b>SS</b>
10	Kuruma ait resmi evraklarla ilgili çalışmalarımı tamamladığımda, evrakları bekletmeden iade ederim.	4.08	.74
11	Bölümün çıkarları ile ilgili görüşlerimi açıklamak için gerektiğinde risk almaktan çekinmem.	4.27	.78
12	Bilgi isteyenlere, mesaj bırakanlara ve bölümde olmadığımda telefonla arayanlara olabildiğince çabuk cevap vermeye çalışırım.	4.33	.77
<b>Toplam Puan</b>		3.50	.46

Tablo 4.17'den de görülebileceği üzere öğretim üyelerinin vicdanlılığa ilişkin görüşlerine "Kuruma ait resmi evraklarla ilgili çalışmalarımı tamamladığımda evrakları bekletmeden iade ederim" ( $\bar{x}$ = 4.33) maddesi ile yüksek düzeyde katılmaktadırlar. Bu maddeyi sırası ile "Bölümün çıkarları ile ilgili görüşlerimi açıklamak için gerektiğinde risk almaktan çekinmem" ( $\bar{x}$ = 4.27) ve "Bilgi isteyenlere, mesaj bırakanlara ve bölümde olmadığımda telefonla arayanlara olabildiğince çabuk cevap vermeye çalışırım" ( $\bar{x}$ =4.08) maddeleri izlemektedir Öğretim üyelerinin vicdanlılık boyutun tüm maddelerindeki ifadeler "Çoğunlukla" katıldıkları görülmektedir ( $\bar{x}$ = 3.50).

Tablo 4.18’de “Sportmenlik” boyutunda yer alan ifadeler ve aritmetik ortalama ile standart sapma puanlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.18: Sportmenlik Boyutuna İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<i>Madde No</i>	<i>Sportmenlik</i>	$\bar{x}$	ss
9	Önemsiz konular hakkında şikâyet etmeye çok zaman harcarım.	1.88	1.04
13	Pireyi deve yapma (sorunları olduğundan büyük gösterme) eğilimim vardır.	1.89	.89
14	Her zaman, mevcut durumu olumlu yönlerinden çok, olumsuz yönleriyle ele alırım.	1.58	.79
<b>Toplam Puan</b>		3.26	.45

Tablo 4.18’den de görülebileceği gibi öğretim üyelerinin sportmenlik boyutunda yer alan maddeler arasında en az “Her zaman mevcut durumu olumlu yönlerinden çok olumsuz yönleriyle ele alırım” maddesine ( $\bar{x}= 1.58$ ) katılmaktadırlar. Bunu sırası ile “Pireyi deve yapma (sorunları olduğundan büyük gösterme) eğilimim vardır” ( $\bar{x}=1.88$ ) ve ardından “Önemsiz konular hakkında şikâyet etmeye çok zaman harcarım” ( $\bar{x}= 1.89$ ) maddesi gelmektedir. Öğretim üyelerinin sportmenlik boyutuna “Çoğunlukla” katıldıkları görülmektedir ( $\bar{x} = 3.26$ ). Bu durum, öğretim üyelerinin çalışma ortamlarında karşılaştıkları problemlere karşı olumlu ve yapıcı bir tutum takındıkları şeklinde yorumlanabilir.

#### **4.2.2. Öğretim Üyelerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi**

Öğretim üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet yaş, unvan, kıdem, görev yaptığı fakülte ve üniversite gibi demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Tablo 4.19’ da örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin öğretim üyesi görüşlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 4.19: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Ölçek	Faktörler	Cinsiyet	N	t	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Kadın	127	.38	.69
		Erkek	164		
	Örgütün Gelişimine Destek Olma ve Özgecilik	Kadın	127	1.91	.05
		Erkek	164		
	Nezaket	Kadın	127	-1.01	.92
		Erkek	164		
	Vicdanlılık	Kadın	127	-.23	.81
		Erkek	164		
	Sportmenlik	Kadın	127	.713	.
		Erkek	164		

Tablo 4.19'dan izlenebileceği gibi öğretim üyesi görüşleri cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark göstermemektedir [ $t=.713$ ;  $p>.05$ ]. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinde kadın öğretim üyeleri ( $\bar{x} = 3.94$ ) ile erkek öğretim üyelerinin ( $\bar{x} = 3.91$ ) aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarında da cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Bu durum, öğretmenler üzerinde yaptığı bir çalışmada kadın öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu yönünde bulgular elde eden Oral (2004)'in sonuçları ile çelişmektedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine yürütülen bir çalışmada Polat ve Celep' in (2008) örgütsel vatandaşlığın cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği yönünde bulgulara erişmişlerdir. Araştırma bu bulgularla benzerlik göstermektedir.

Tablo 4.20'de örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin öğretim üyesi görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

**Tablo 4.20: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

Ölçek	Faktörler	Cinsiyet	N	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	25-34 yaş arası	50	.11	.893
		35-44 yaş arası	120		
		45 yaş ve üzeri	121		
	Örgütün Gelişimine Destek Olma ve Özgecilik	25-34 yaş arası	50	.97	.378
		35-44 yaş arası	120		
		45 yaş ve üzeri	121		
	Nezaket	25-34 yaş arası	50	.31	.729
		35-44 yaş arası	120		
		45 yaş ve üzeri	121		
	Vicdanlılık	25-34 yaş arası	50	.87	.417
		35-44 yaş arası	120		
		45 yaş ve üzeri	121		
	Sportmenlik	25-34 yaş arası	50	1.44	.238
		35-44 yaş arası	120		
		45 yaş ve üzeri	121		

Tablo 4.20'den de izlenebileceği gibi öğretim üyesi görüşleri yaş değişkeni açısından anlamlı bir fark göstermemektedir [ $F=.11$ ,  $p>.05$ ]. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinde 25-34 yaş aralığındaki öğretim üyelerinin ( $\bar{x}= 3.95$ ), 35-44 yaş aralığındaki öğretim üyelerinin ( $\bar{x}= 3.91$ ) ve 45 yaş üzeri öğretim üyelerinin ( $\bar{x}= 3.92$ ) aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarında da yaş değişkenine göre anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Bu sonuç, Organ ve Ryan'ın (1995) örgütsel vatandaşlık davranışının yaş değişkeninden etkilenmediği yönündeki bulgusunu desteklemektedir. Tablo 4.21'de öğretim üyelerinin örgütsel vatandaşlık ve boyutlarına ilişkin puanlarının öğretim üyelerinin unvanına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

**Tablo 4.21: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Unvan Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

Ölçek	Faktörler	Unvan	N	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Yrd Doç. Dr.	92	1.30	.273
		Doç.Dr.	112		
		Prof.Dr.	87		
	Örgütün Gelişimine Destek Olma ve Özgecilik	Yrd. Doç. Dr.	92	.68	.503
		Doç.Dr.	112		
		Prof.Dr.	87		
	Nezaket	Yrd. Doç. Dr.	92	.41	.663
		Doç.Dr.	112		
		Prof.Dr.	87		
	Vicdanlılık	Yrd. Doç. Dr.	92	1.96	.143
		Doç.Dr.	112		
		Prof.Dr.	87		
	Sportmenlik	Yrd. Doç. Dr.	92	.14	.863
		Doç.Dr.	112		
		Prof.Dr.	87		

Tablo 4.21'den izlenebileceği gibi öğretim üyesi görüşleri unvan değişkeni açısından anlamlı bir fark göstermemektedir [ $F= 1.30$ ,  $p>.05$ ]. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinde Yrd.Doç.Dr. unvanına sahip öğretim üyelerinin ( $\bar{x}= 3.93$ ), Doç.Dr. unvanına sahip öğretim üyelerinin ( $\bar{x} =3.88$ ) ve Prof.Dr. unvanına sahip öğretim üyelerinin ( $\bar{x}= 3.96$ ) aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarında da unvan değişkenine göre anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Elde edilen sonuç, Sezgin (2005)'in örgütsel vatandaşlık davranışının öğretmen katılımcıların unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermediği yönündeki bulguları ile benzerlik göstermektedir. Aynı şekilde Ertürk'ün (2014) çalışmasında, polis memurlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının rütbelerine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Bulgular bu sonuç ile de uyumludur.

Tablo 4.22'de öğretim üyelerinin örgütsel vatandaşlık ve boyutlarına ilişkin puanlarının öğretim üyelerinin kıdemine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.



**Tablo 4.22: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları**

Ölçek	Faktörler	Unvan	N	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	10 yıl ve altı	92	.63	.529
		11-20 yıl arası	116		
		21 yıl ve üzeri	83		
	Örgütün Gelişimine Destek Olma ve Özgeçililik	10 yıl ve altı	92	.72	.484
		11-20 yıl arası	116		
		21 yıl ve üzeri	83		
	Nezaket	10 yıl ve altı	92	.06	.938
		11-20 yıl arası	116		
		21 yıl ve üzeri	83		
	Vicdanlılık	10 yıl ve altı	92	1.08	.340
		11-20 yıl arası	116		
		21 yıl ve üzeri	83		
	Sportmenlik	10 yıl ve altı	92	.05	.949
		11-20 yıl arası	116		
		21 yıl ve üzeri	83		

Tablo 4.22'den görülebileceği gibi, öğretim üyesi görüşleri kıdem değişkeni açısından anlamlı bir fark göstermemektedir [ $F=.63$ ,  $p>.05$ ]. Örgütsel vatandaşlık görüşlerinde ilişkin puanlar arasında 10 yıl ve altı kıdeme sahip öğretim üyeleri ( $\bar{x} = 3.94$ ), 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretim üyeleri ( $\bar{x} = 3.89$ ) ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretim üyelerinin ( $\bar{x} = 3.94$ ) anlamlı bir fark bulunmamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarında da kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Titrek ve diğerlerinin (2009), öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin görüşleri hakkındaki çalışmada kıdem ve ÖVD arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna erişilmiştir. Aynı şekilde Baş ve Şentürk (2011), öğretmenlerin örgütsel adalet örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışının öğretmenlerin kıdemleri ile birlikte arttığını belirlemişlerdir. Araştırma sonuçları, bu bulgular ile uyum göstermemektedir. Bunun yanı sıra, bulgular Polat ve Celep'in (2008), araştırmasında yer alan ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının kıdem değişkeninden etkilenmediği yöndeki bulgularla uyumludur. Tablo 4.23' te öğretim üyelerinin örgütsel vatandaşlık ve boyutlarına ilişkin puanlarının öğretim üyelerinin görev yaptıkları fakültelere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

**Tablo 4.23: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarına ilişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Görev Yapılan Fakülte Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

Ölçek	Faktörler	Fakülte	N	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Fen-Edebiyat	47	.86	.487
		Fen	51		
		Edebiyat	52		
		Mühendislik	72		
		İİBF	69		
	Örgütün Gelişimine Destek Olma ve Özgecilik	Fen-Edebiyat	54	1.43	.223
		Fen	72		
		Edebiyat	60		
		Mühendislik	76		
		İİBF	69		
	Nezaket	Fen-Edebiyat	54	2.09	.082
		Fen	72		
		Edebiyat	60		
		Mühendislik	76		
		İİBF	69		
	Vicdanlılık	Fen-Edebiyat	54	.38	.821
		Fen	72		
		Edebiyat	60		
		Mühendislik	76		
		İİBF	69		
Sportmenlik	Fen-Edebiyat	54	.58	.677	
	Fen	72			
	Edebiyat	60			
	Mühendislik	76			
	İİBF	69			

Tablo 4.23'ten de izlenebileceği gibi öğretim üyesi görüşleri görev yapılan fakülteler açısından anlamlı bir fark göstermemektedir [ $F=.86$ ,  $p>.05$ ]. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde Fen-Edebiyat Fakültesinde öğretim üyelerinin ( $\bar{x}= 3.92$ ). Mühendislik Fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin ( $\bar{x}= 3.97$ ), Fen Fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin ( $\bar{x} = 3.90$ ), Edebiyat Fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin ( $\bar{x}= 3.94$ ) ile İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin ( $\bar{x}= 3.86$ ) aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Fakülteler arasında mühendislik fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin diğer fakültelere kıyasla daha yüksek puan aldıkları görülmekle birlikte fark istatistiksel olarak anlamlı

düzeyde değildir. Örgütsel davranışının alt boyutlarında da fakültelere göre anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının görev yapılan fakülteye göre anlamlı bir fark elde edilmemesi, üniversite tarafından sunulan imkânlar açısından fakülteler arası anlamlı düzeyde bir adaletsizlik ya da örgütsel güven farkı algısı olmadığı, görev yapan yöneticiler açısından öğretim üyelerine göre dikkat çekecek bir fark bulunmadığı şeklinde yorumlanabilir. Zira örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi incelenecekse, ardında yatan faktörlerin (lider, iklim, güven adalet algısı, örgütsel bağlılık vb.) de anlamlı bir biçimde farklı olması beklenmektedir.

Tablo 4.24'te öğretim üyelerinin örgütsel vatandaşlık ve boyutlarına ilişkin puanlarının öğretim üyelerinin görev yaptıkları üniversitelere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

**Tablo 4.24: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Görev Yapılan Üniversite Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

Ölçek	Faktörler	Üniversite	N	F	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Hacettepe Üniversitesi	97	5.77	.003*	ODTÜ-Hacettepe
		ODTÜ	99			
		Gazi Üniversitesi	95			
	Örgütün Gelişimine Destek Olma ve Özgeçilik	Hacettepe Üniversitesi	97	4.62	.011	
		ODTÜ	99			
		Gazi Üniversitesi	95			
	Nezaket	Hacettepe Üniversitesi	97	2.44	.089	
		ODTÜ	99			
		Gazi Üniversitesi	95			
	Vicdanlılık	Hacettepe Üniversitesi	97	3.36	.036*	ODTÜ-Hacettepe
		ODTÜ	99			
		Gazi Üniversitesi	95			
	Sportmenlik	Hacettepe Üniversitesi	97	.52	.593	
		ODTÜ	99			
		Gazi Üniversitesi	95			

p<.05

Tablo 4.24' ten izlenebileceği gibi, örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin öğretim üyelerinin puanları görev yaptıkları üniversiteye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $F= 5.77$ ,  $p<.05$ ]. Farkın nereden kaynaklandığını belirlemek amacı ile gerçekleştirilen TUKEY Testi sonuçlarına göre Hacettepe Üniversitesi ve ODTÜ'de görev yapan öğretim üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde ODTÜ'de görev yapan öğretim

üyelerinin ( $\bar{x}= 4.01$ ), Hacettepe Üniversitesi'nde görev yapan öğretim üyelerinden ( $\bar{x}=3.83$ ) daha yüksek örgütsel vatandaşlık algısına sahip oldukları görülmektedir. Yine Tablo 4.24'ten Gazi Üniversitesi ve ODTÜ'de görev yapan öğretim üyeleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile bu iki üniversitede örgütsel vatandaşlık davranışı algıları benzerlik taşımaktadır Çalışılan kuruma duyulan güven, kurumla gurur duymak gibi etmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı yönünde araştırmalar mevcuttur (Podsakoff ve diğerleri, 2000; Tang ve diğerleri, 1998). Alan yazında örgütsel vatandaşlık davranışının çalışılan kuruma göre farklılık göstermesi beklenen bir bulgudur ve araştırma bu yönüyle konu ile ilgili birçok araştırma ile uyumludur.

### 4.3. Akademik Performansa İlişkin Bulgular ve Yorumlar

#### 4.3.1. Akademik Performans İndeksinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu başlık altında hesaplanan akademik performans indeksinin cinsiyet, yaş, unvan kıdem, görev yapılan üniversite ve fakülte gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Tablo 4.25'te akademik performans düzeyinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin *t*-testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 4.25: Akademik Performansın Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları**

<i>İndeks</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<b>Akademik Performans</b>	Kadın	127	.71	.753
	Erkek	164		

Tablo 4.25'den izlenebileceği gibi, API kadın öğretim üyelerinde ( $\bar{x}= .54$ ) iken erkek öğretim üyeleri için ( $\bar{x}= .53$ ) olarak bulunmuştur [ $t=.71, p>.05$ ]. Buna göre öğretim üyelerinin akademik performansları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuç, yükseköğretim alanının karakteristiği göz önüne alındığında cinsiyetin akademik performansın bir belirleyicisi olmaması beklenen bir sonuç olarak yorumlanabilir.

Tablo 4.26' da akademik performans düzeyinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

**Tablo 4.26: Akademik Performans Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

<i>İndeks</i>	<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
<b>Akademik Performans</b>	25-34 yaş arası	50	4.06	.001*	(35-44-45 üzeri)
	35-44 yaş arası	120			
	45 yaş ve üzeri	121			

Tablo 4.26'dan izlenebileceği üzere, katılımcıların yaş değişkenine göre API ortalamaları incelendiğinde; 25-34 yaş grubu katılımcıların ortalamasının ( $\bar{x} = .50$ ), 35-44 yaş grubu katılımcıların ortalamasının ( $\bar{x} = .53$ ), olup, 45 yaş ve üzeri kişilerin ortalamasının ( $\bar{x} = .56$ ) olduğu görülmektedir [ $F=4.06$ ,  $p>.05$ ]. Yaş gruplarına göre akademik performans indeksi ortalamaları arasındaki fark anlamlı olup farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre 45 yaş ve üzeri öğretim üyelerinin performansı 35-44 yaş grubu öğretim üyelerinin akademik performansından, bu grubun da 25-34 yaş grubu öğretim üyelerinin akademik performansından anlamlı derecede daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

API'nin öğretim üyelerinin unvanına göre aldığı değerler Tablo 4.27'de belirtilmiştir

**Tablo 4.27: Akademik Performans Düzeyinin Unvan Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

<i>İndeks</i>	<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
<b>Akademik Performans</b>	Yrd.Doç.Dr.	92	4.98	.007*	(Prof-Yrd.Doç.)
	Doç.Dr.	112			(Prof-Doç.Dr.)
	Prof.Dr.	87			

$p<.05$

Tablo 4.27'den izlenebileceği üzere, katılımcıların unvan değişkenine göre API ortalamaları incelendiğinde; Yrd. Doç.Dr. ve Doç.Dr. unvanına sahip katılımcıların ortalamasının ( $\bar{x} = .52$ ), Prof.Dr. unvanına sahip katılımcıların ortalamasının ( $\bar{x} = .57$ ) olduğu görülmektedir [ $F=.71$ ,  $p>.05$ ]. Unvan değişkenine göre akademik performans indeksi ortalamaları arasındaki fark anlamlı olup farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre Prof.Dr. unvanına sahip öğretim üyelerinin akademik performanslarının Yrd. Doç.Dr. ve Doç.Dr. unvanına sahip olanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir Bu sonuç, akademik performansı oluşturan bileşenlerden önemli bir tanesinin makale sayısı ve alınan atıf olduğu göz önünde bulundurulursa, profesörlük düzeyinde bir öğretim üyesinin diğer akademik unvanlara göre daha yüksek olması manidardır.

API'nin öğretim üyelerinin kıdem değişkenine göre aldığı değerler Tablo 4.28'de yer almaktadır.

**Tablo 4.28: Akademik Performans Düzeyinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

<i>İndeks</i>	<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
<b>Akademik Performans</b>	1-10 yıl arası	92	5.44	.005*	(1-10 yıl arası- 21 yıl ve üzeri)
	11-20 yıl arası	116			
	21 yıl ve üzeri	83			

$p < .05$

Tablo 4.28'den de görülebileceği gibi, katılımcıların kıdem değişkenine göre API ortalamaları incelendiğinde; 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretim üyelerinin puan ortalamasının ( $\bar{x} = .51$ ), 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretim üyelerinin puan ortalamasının ( $\bar{x} = .53$ ), son olarak da 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretim üyelerinin puan ortalamasının ( $\bar{x} = .57$ ) olduğu görülmektedir [ $F=5.44$ ,  $p < .05$ ]. Kıdem değişkenine göre akademik performans indeksi ortalamaları arasındaki fark anlamlı olup farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretim üyelerinin akademik performanslarının 1-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretim üyelerine kıyasla anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir.

API'nin öğretim üyelerinin görev yaptıkları fakülteye göre elde edilen puanlara Tablo 4.29'da yer verilmiştir.

**Tablo 4.29: Akademik Performans Düzeyinin Fakülte Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

<i>İndeks</i>	<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
<b>Akademik Performans</b>	Fen-Edebiyat	54	5.58	.000*	(Edebiyat-Fen) (Edebiyat-Mühendislik)
	Fen	72			
	Edebiyat	60			
	Mühendislik	76			
	İİBF	69			

$p < .05$

Tablo 4.29'dan izlenebileceği gibi, katılımcıların fakült değişkenine göre API ortalamaları incelendiğinde; Edebiyat Fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin puan ortalamasının ( $\bar{x} = .58$ ), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerinin puan ortalamasının ( $\bar{x} = .54$ ), Fen Fakültesinde görev yapan öğretim üyeleri öğretim üyelerinin ( $\bar{x} = .52$ ), Fen-Edebiyat Fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin

( $\bar{x} = .42$ ) ve son olarak Mühendislik Fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin puan ortalamasının ise ( $\bar{x} = .52$ ) olduğu görülmektedir [ $F= 5.58$ ;  $p>.05$ ]. Fakülte değişkenine göre API ortalamaları arasındaki fark anlamlı olup farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre Edebiyat Fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin akademik performansları diğer fakültelerde görev yapan öğretim üyelerinin ortalama puanlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Öğretim üyelerinin görev yaptıkları üniversite değişkenine göre elde edilen API puanlarına Tablo 4.30'da yer verilmiştir.

**Tablo 4.30: Akademik Performans Düzeyinin Üniversite Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

<i>Değişken</i>	<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
<b>Akademik Performans İndeksi</b>	Hacettepe	98	7.38	.001*	(Hacettepe-ODTÜ)
	ODTÜ	95			
	Gazi	99			

$p<.05$

Tablo 4.30'dan da izlenebileceği gibi, akademik performans öğretim üyesinin görev yaptığı üniversiteye göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir [ $F=7.38$ ,  $p<.05$ ]. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre ODTÜ'de öğretim üyelerinin puan ortalamasının ( $\bar{x} = .50$ ), Hacettepe Üniversitesi'nde görev yapan öğretim üyelerinin puan ortalamasından ( $\bar{x} = .55$ ) ve Gazi Üniversitesi'nde öğretim üyelerinin puan ortalamasından ( $\bar{x} = .56$ ) daha düşük olduğu görülmüştür.

#### **4.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Liderlik Stili ve Akademik Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, “Liderlik Stilleri” ve “Akademik Performans” ilişkisi Pearson Korelasyon katsayısı ile hesaplanmış olup, sonuçlar Tablo 4.31'de sunulmuştur.

**Tablo 4.31: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Pearson Korelasyon Katsayıları**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 ÖVD	1														
2 Örgütün Gel. Des Olma ve Özgecilik	.87**	1													
3 Nezaket	.72**	.51**	1												
4 Vicdanlılık	.57**	.31**	.27**	1											
5 Sportmenlik	.45**	.15**	.18**	.16**	1										
6 Dönüşümcü Liderlik	-.04	.01	-.04	-.07	-.08	1									
7 Telkinle Güdüleme	-.07	-.03	-.06	-.04	-.08	.91**	1								
8 İdealleştirilmiş Etki	-.05	.02	-.07	-.07	-.09	.93**	.84**	1							
9 Entelektüel Uyarım	-.03	.02	-.01	-.07	-.08	.90**	.74**	.79**	1						
10 Bireysel Destek	-.02	.03	-.02	-.07	-.05	.92**	.76**	.82**	.79**	1					
11 İşlemci Liderlik	-.04	-.05	-.06	.04	-.02	.10	.09	.11	.04	.10	1				
12 İstisnalarla Yön. Aktif.	-.02	-.04	-.04	.04	.00	-.31**	-.32**	-.29**	-.32**	-.27**	.69**	1			
13 İstisnalarla Yön. Pasif.	.00	.00	-.03	.03	-.00	-.15**	-.11*	-.10	-.19**	-.17**	.76**	.52**	1		
14 Koşullu Ödüllendirme	-.06	-.02	-.04	-.05	-.08	.88**	.81**	.83**	.77**	.80**	.19**	-.34**	-.12*	1	
15 Özgür Birakan Liderlik	-.00	-.05	-.00	.09	.02	-.31**	-.29**	-.33**	-.27**	-.25**	.57**	.40**	.28**	-.24**	1

\*\*p<.05; \*p<.01

Tablo 4.31'den görülebileceği üzere, bölüm başkanlarının dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretim üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $r = -.04$ ,  $p > .05$ ). Benzer şekilde bölüm başkanlarının işlemsel liderlik davranışları ile öğretim üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında da bir ilişki bulunmamaktadır ( $r = -.04$ ,  $p > .05$ ).

Bu bulgu, Oğuz'un (2011) öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemsel liderlik stilleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu yönündeki bulguları ile farklılık göstermektedir. Arslantaş ve Pekdemir de (2007), 233 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık



arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin karizma / ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusuna erişmişlerdir. Çetin ve arkadaşları (2012), 659 ilköğretim öğretmeninin katılımı ile sürdürülen bir araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi mevcutken işlemsel liderlik stiline örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı ve negatif düzeyde etkilediğini saptamışlardır. Sonuçlar bu bulgular ile benzeşmemektedir.

#### 4.5.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik ve Akademik Performansa İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları

Dönüşümcü ve işlemsel liderlik stillerinin örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığı çoklu regresyon ile çözümlenmiştir. Sonuçlar Tablo 4.32’te yer almaktadır.

**Tablo 4.32:Dönüşümcü ve İşlemci Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları**

<b>Bağımlı Değişken = Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>					
<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Standart Hata B</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Telkinle Güdüleme	-.13	.11	-.13	-1.14	.25
İdealleştirilmiş Etki	-.04	.13	-.04	-.29	.77
Zihinsel Teşvik	.03	.11	.03	.26	.80
Bireysel Destek	.09	.11	.09	.77	.44

*F*=.66; *p*>.05

<b>Bağımlı Değişken = Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>					
<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Standart Hata B</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	-.06	.07	-.06	.80	.42
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	.02	.07	.02	.39	.69
Koşullu Ödüllendirme	-.08	.06	-.08	1.34	.17
Özgür Bırakan Liderlik	.09	.06	-.00	.09	.92

*F*=.50; *p*>.05

Tablo 4.32' den de izlenebileceği gibi, dönüşümcü liderlik [ $F= .66; p> .05$ ] ve işlemsel liderlik [ $F= .50; p> .05$ ] boyutları örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı bir yordayıcısı değildir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutlarının Akademik Performansın anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığı çoklu regresyon ile çözümlenmiştir. Sonuçlar Tablo 4.33'te yer almaktadır.

**Tablo 4.33: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Akademik Performansı Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları**

Bağımlı Değişken = Akademik Performans		Standart Hata B	$\beta$	t	p
Değişken	B				
Örgütün Gel. Des. Olma ve Özg.	-.00	.01	-.11	-1.61	.11
Nezaket	.00	.01	-.01	-.18	.85
Vicdanlılık	.00	.01	-.02	-.26	.80
Sportmenlik	-.00	.01	-.09	-1.49	.16

$F=2.02; p>.05$

Tablo 4.33'ten de görülebileceği üzere, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile akademik performans arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir [ $F= 2.02, p> .05$ ]. Başka bir ifade ile örgütsel vatandaşlık davranışı akademik performansın anlamlı bir yordayıcısı değildir.

Dönüşümcü ve işlemsel liderlik boyutlarının akademik performansın anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığı çoklu regresyon ile çözümlenmiştir. Sonuçlar Tablo 4.34'da sunulmuştur.

**Tablo 4.34: Dönüşümcü ve İşlemci Liderliğin Akademik Performansı Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları**

<b>Bağımlı Değişken = Akademik Performans İndeksi</b>					
<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Standart Hata B</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Telkinle Güdüleme	-0.00	.01	-.01	-1.1	.25
İdealleştirilmiş Etki	.00	.01	.05	-.29	.77
Zihinsel Teşvik	-.01	.01	-.10	.26	.80
Bireysel Destek	-.02	.01	-.17	.77	.44

$F=4.06, p>.05$

<b>Bağımlı Değişken = Akademik Performans İndeksi</b>					
<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Standart Hata B</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
İstisnalarla Yön. Aktif	.06	.07	.06	.80	.42
İstisnalarla Yön. Pasif	.02	.07	.02	.39	.69
Koşullu Ödüllendirme	.08	.06	.08	1.34	.17
Özgür Bırakma	.00	.06	.00	.09	.92

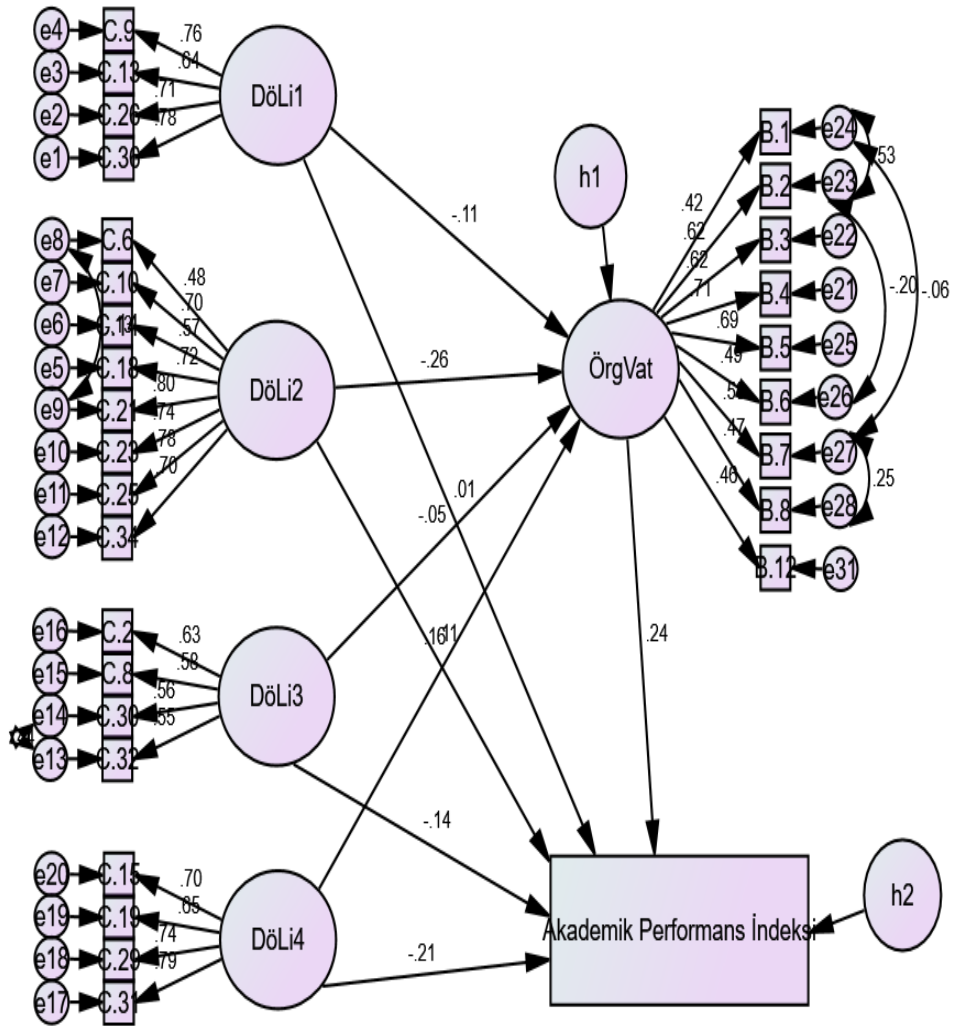
$F:6.56, p>.05$

Tablo 4.34'dan incelenmesinde de görülebileceği gibi, dönüşümcü liderliğin [ $F= 4.06; p>.05$ ] ve işlemsel liderliğin [ $F= 6.56; p>.05$ ] akademik performansın bir yordayıcısı olmadığı anlaşılmaktadır. Korkmaz'ın (2005), Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan 285 öğretmen katılımcı ile yürüttüğü çalışmasında, dönüşümcü liderliğin performans üzerinde iyimserlik ve engellenmeme duygusunun aracı rolü ile dolaylı olarak etkili olduğu yönünde bulgulara erişilmiştir. Araştırma sonuçları bu bulgular ile farklılık göstermektedir.

#### 4.6.Araştırma Değişkenlerine İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Araştırma değişkenlerinden dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve akademik performans arasındaki ilişkiyi içeren yol analizi sonuçlarına Şekil 4.1' de yer verilmiştir.

Şekil 4.1. YEM Analizi İçin Path Diyagramı (Dönüşümcü Liderlik)



Dö.Li.1 : Telkinle Güdüleme,

Dö.Li. 2 : İdealleştirilmiş Etki,

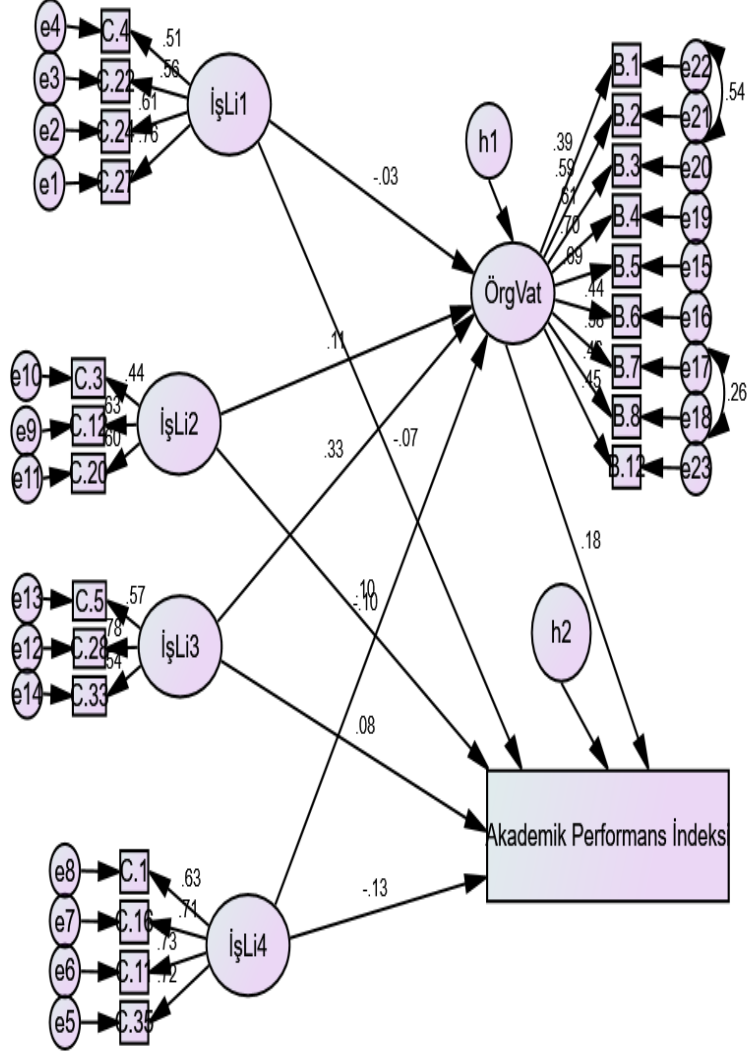
Dö.Li.3: Entelektüel Uyarım,

Dö.Li.4: Bireysel Destek.

Şekil 4.1'den izlenebileceği gibi, dönüşümcü liderliğin “idealleştirilmiş etki” ile “bireysel destek” alt boyutları örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı birer yordayıcısıdır ( $p < .05$ ). Benzer şekilde örgütsel vatandaşlık davranışının da akademik performansın anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ( $p < .05$ ). Sobel testi sonuçları ise “telkinle güdüleme” ile akademik performans arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü oynadığını göstermiştir [*Sobel Test İstatistiği* = 4.59;  $p < .05$ ]. Ayrıca “bireysel destek” alt boyutu ile akademik performans ilişkisinin örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisi üzerinden kurulduğu saptanmıştır [*Sobel Test İstatistiği* = 3.20;  $p < .05$ ].

Araştırma değişkenlerinden işlemsel liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve akademik performans arasındaki ilişkiyi içeren yol analizi sonuçlarına Şekil 4.2' de yer verilmiştir.

Şekil 4.2. YEM Analizi İçin Path Diyagramı (İşlemci Liderlik)



İş.Li.1: İstisnalarla Yönetim (Aktif),

İş.Li.3: Koşullu Ödüllendirme,

İş.Li.2: İstisnalarla Yönetim (Pasif),

İş.Li.4: Özgür Birakan Liderlik.

Şekil 4.2'den izlenebileceği gibi işlemsel liderliğin “koşullu ödüllendirme” alt-boyutu örgütsel vatandaşlığın anlamlı bir yordayıcısıdır ( $p < .05$ ). Benzer biçimde örgütsel vatandaşlık davranışı akademik performansın anlamlı bir yordayıcısıdır ( $p < .05$ ). “Koşullu ödüllendirme” alt-boyutunun akademik performans ile ilişkisinde örgütsel

vatandaşlığın aracılık etkisi ise Sobel testi ile incelenmiştir. Sobel testi sonucuna göre koşullu ödüllendirme ile akademik performans ilişkisinde örgütsel vatandaşlık aracı bir rol oynamaktadır [*Sobel Test İstatistiği* = 5. 25;  $p < .05$ ].

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen bulgu ve yorumlara dayanılarak çıkarılan sonuçların bir özetine ve bu sonuçlardan yola çıkılarak geliştirilen araştırmaya ve uygulamaya yönelik önerilere yer verilmektedir.

### 5. 1. Sonuçlar

Araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar aşağıda sunulmaktadır:

1. Öğretim üyelerinin bölüm başkanlarının dönüşümcü liderliklerine ilişkin görüşleri orta düzeydedir. Öğretim üyelerinin işlemsel liderliğe ilişkin görüşleri de orta düzeydedir.
2. Öğretim üyelerinin bölüm başkanlarının liderlik stiline ilişkin görüşleri yaş, cinsiyet, kıdem, unvan gibi değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bölüm başkanlarına ilişkin liderlik görüşleri görev yapılan fakülte ve üniversiteye göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Fen Edebiyat Fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin bölüm başkanlarına ilişkin dönüşümcü liderlik görüşleri diğer fakültelerde görev yapan öğretim üyelerinden daha yüksektir. Buna karşılık işlemsel liderlik boyutunda, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görev yapan öğretim üyeleri bölüm başkanlarının işlemsel liderlik davranışı gösterdiğini düşünmektedirler. ODTÜ’de görev yapan öğretim üyeleri diğer üniversitelere kıyasla bölüm başkanlarının daha fazla dönüşümcü liderlik gösterdiğini düşünmektedirler. Buna karşın Gazi Üniversitesi’nde görev yapan öğretim üyeleri bölüm başkanlarının dönüşümcü liderlikten daha çok işlemsel liderlik gösterdiği görüşündedir.
3. Öğretim üyelerinin örgütsel vatandaşlıkları orta düzeydedir.
4. Öğretim üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışları yaş, cinsiyet, kıdem ve unvan değişkenlerinden etkilenmemektedir. Buna karşın görev yapılan fakülte ve üniversiteye göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır. ODTÜ’de görev yapan öğretim

üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışları, diğer üniversitelerde görev yapan öğretim üyelerinden daha yüksektir.

5. Öğretim üyelerinin akademik performansları yüksektir.
6. Öğretim üyelerinin akademik performansları yaş, unvan, kıdem, görev yapılan fakülte ve üniversite değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Akademik performans, öğretim üyesinin cinsiyetinden etkilenmemektedir. Akademik performans, 45 yaş ve üzeri öğretim üyelerinde diğer yaş gruplarından daha yüksektir. Unvan değişkeni açısından Prof.Dr. unvanına sahip öğretim üyelerinin performans indeks puanları daha yüksek bulunmuştur. Kıdem arttıkça akademik performans da yükselmektedir. Katılımcılar arasında en yüksek performansın 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretim üyeleri olduğu anlaşılmıştır. Akademik performans indeksinin Edebiyat Fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinde diğer fakültelerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Üniversite değişkenine göre incelendiğinde akademik performansın Gazi Üniversitesi lehine daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
7. Bölüm başkanının gösterdiği liderlik stili, örgütsel vatandaşlık davranışı ve akademik performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
8. Üniversitelerde bölüm başkanlarının sergilediği liderlik davranışı ile öğretim üyelerinin akademik performansları arasındaki ilişkide, örgütsel vatandaşlığın önemli bir etkisi bulunmamaktadır.

## **5.2. Öneriler**

Bu alt bölümde öneriler, araştırmaya ve uygulamaya dönük olmak üzere iki alt başlıkta sunulmaktadır.

### **5. 2. 1. Araştırmaya Yönelik Öneriler**

Çalışma sonucunda elde edilen bulgu ve sonuçlar doğrultusunda, ileride yapılacak araştırmalara yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırmanın evrenini Ankara ili Hacettepe, ODTÜ ve Gazi Üniversitelerinin 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Fen, Edebiyat, Fen-Edebiyat, Mühendislik ile İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan öğretim üyeleri oluşturmaktadır. Veriler Ankara ilindeki üç devlet üniversitesi ile sınırlandırılmıştır.



Araştırma, diğer illerde kurulu devlet üniversitelerini de kapsayacak şekilde genişletilebilir.

- İleriki bir tarihte Akademik Teşvik Yönetmeliği'nin vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim üyelerine de uygulanması yönünde bir yasa değişikliği söz konusu olursa, araştırma vakıf üniversitelerinde çalışan öğretim üyeleri ile de tekrarlanabilir.
- Araştırma sadece öğretim üyelerinin görüşlerine başvurulmuştur. Akademik performans indeksinin bazı bileşenleri gözden geçirilerek araştırma kapsamına diğer akademik personel (öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, akademik uzman, okutman vb.) daha kapsamlı bir çalışma yapılabilir. Bölüm başkanlarının ve diğer akademik yöneticilerin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisi idari personel üzerinden değerlendirilerek farklı bir çalışma yaratılabilir.
- Çalışma sonuçlarından görüleceği üzere akademik performans yaş, kıdem, unvan, fakülte ve üniversite değişkenlerine duyarlıdır. Bu duyarlılığın altındaki nedenleri daha detaylı incelemek ve karar vericilere yol göstermek amacı ile daha kapsamlı bir çalışma yürütülebilir.
- “Bölüm başkanlarından beklenenler” ve “Nasıl bir bölüm lideri isteniyor” sorularına yanıt bulmak amacı ile yapılacak nitel bir çalışma ile araştırma desteklenebilir.

### **5.2.2. Uygulamaya Yönelik Öneriler**

Çalışma sonucunda elde edilen bulgu ve sonuçlar doğrultusunda, uygulamaya yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir.

- Bölüm başkanının liderlik stiline öğretim üyesinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve akademik performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olmaması, Türkiye’de akademik yöneticiliğin uygulanma ve algılanma biçiminin şekilselliği ve işlevsellikten uzaklığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Nihai amaç akademik performansın artırılması yoluyla yükseköğretimin kalitesinin artırılması olarak kabul edilirse, akademik yöneticilere liderlik edebilecek yasal zeminin ve niteliğin de kazandırılması yerinde olacaktır.
- Araştırma sonucunda akademik performansın örgütsel vatandaşlık davranışından ve bölüm yöneticisinin liderlik tarzından anlamlı düzeyde

etkilenmediği bulgularına erişilmiştir. Akademik performansın artırılabilmesi için onu etkileyen diğer faktörlerin de araştırılması gerekmektedir. Bu faktörleri saptamak için çalışmalar yapılabilir.

- Yükseköğretim alanının uluslararasılaşması ve kalitesinin yükseltilmesinde önemli katkısı olan akademik performansının devlet tarafından hem maddi hem de manevi teşvik unsurları kullanılarak desteklenmesi gerekmektedir. Akademik Teşvik Yönetmeliği'nde yer alan ölçütlerin (yayın, atıf, patent vb.) birebir öğretim üyesinin eforu ile ilişkilendirilen ölçütler üzerinden değerlendirilmesi enerjisinin büyük kısmını eğitim-öğretim faaliyetlerine yönlendiren öğretim üyelerini dezavantajlı konuma düşürme tehlikesi taşımaktadır. Akademik teşvik tutarı hesaplanırken, öğretim üyesinin eğitim ve danışmanlık için ayırdığı zamanın da dikkate alınması daha doğru bir yaklaşım olabilir.

## KAYNAKÇA

- Adams, D., ve Cemaloğlu, N. (1998). Eğitimde kalitenin tanımlanması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(2), 233-248.
- Aldoory, L., & Toth, E. (2004). Leadership and gender in public relations: Perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles. *Journal of Public Relations Research*, 16(2), 157-183.
- Akbaba, S. (1994). Grupla psikolojik danışmanın sosyal psikolojik bir kavram olan özgecilik üzerindeki etkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Akçakaya, M. (2010). *21. yüzyılda yeni liderlik anlayışı*. Ankara: Adalet.
- Aktan, C. C. (2007). Yükseköğretimde değişim: Global trendler ve yeni paradigmlar. *Değişim Çağında Yükseköğretim*, 1, 1-43.
- Altun, S. A. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlige Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. *İlköğretim Online*, 2(1), 2-9.
- Andrew, S. A., & León-Cázares, F. (2016). Mediating effects of organizational citizenship behavior on organizational performance: Empirical analysis of public employees in Guadalajara, Mexico. *Econoquantum*, 12(2), 71-92.
- Arslantaş, C. C., ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97-125.
- Astin, A. W., & Astin, H. S. (2000). *Leadership Reconsidered: Engaging Higher Education in Social Change*. W.K. Kellogg Foundation.
- Asunakutlu, T. (2011). Klasik ve neo-klasik dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(5), 1-17.
- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal zekâ dönüşümcü ve etkileşimci liderlik*. Konya: Eğitim.
- Atalay, İ. (2002), Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyon.
- Ateş, H., ve Köseoğlu, Ö. (2011). *Belediyelerde kurumsal performans yönetimi*. İstanbul: İlke.
- Austin, J. T. & Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836-874.
- Avcı, A., (2015). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, (5), 85-108.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72(4), 441-462.

- Aykan E. (2013). Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 123-137.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Bakır, A. A. (2013). Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkisinin analizi. (Yayımlanmamış doktora tezi), İnönü Üniversitesi EBE, Malatya.
- Balcı, A. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma* (7. baskı). Ankara: Pegem A.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. *Journal of Kirsehir Education Faculty*, 12(3), 127-128.
- Baltaş Z., Baltaş, A. (2000). *Stres ve başa çıkma yolları*. İstanbul: Remzi.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard University Press.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*, (1.baskı), İstanbul: Kariyer.
- Basım, H. N. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışında kontrol odağı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 99-116.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Pointon, J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training* 14(5), 21-27.
- Baş, G., ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1), 29-62.
- Bateman, N. (1999). Measuring the mix response flexibility of manufacturing systems. *International Journal of Production Research*, 37(4), 871-880.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Baykal, Ü, Sökmen, S., Korkmaz, S. ve Akgün, E. (2002), Öğrenci memnuniyeti ölçeği geliştirme çalışması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 13 (49), 23-32.
- Bennis, W. (1998). Rethinking leadership: True leaders imbue work with meaning. *Executive Excellence*, 15, 7-8.

- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge. Leaders*. New York: Harper Row.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11, 33-50.
- Berlew, D.E. (1974). Leadership and Organizational Excitement. *California Management Review*, 17(2), 21-30.
- Beytekin, O. F., ve Göktürk, Ş. D. (2012). Yükseköğretim yöneticilerinin idari davranışları, duygusal ve sosyal yeterlikleri: kültürlerarası bir araştırma. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(1), 33-42.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Block, L. (2003). The leadership-culture connection: An exploratory investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 318-334.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and teacher education*, 20(3), 277-289.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?. *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Bogler, R. (1999). The relationship between principals' leadership style, teacher professionalism and teachers' satisfaction. In annual meeting of the American Educational Research Association, Montreal.
- Bolat, B. A., ve Çılan, Ç. A., İnsanî gelişme indeksi bileşenleri açısından gelişmekte olan ülkelerin diskriminant analizi ile karşılaştırılması. 38. Uluslararası Asya ve Kuzey Afrika Çalışmaları Kongresi ICANAS, TÜRKİYE, 10-15 Eylül 2007, pp.1-10.
- Bolat, O. İ., ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir University Journal of Social Sciences Institute*, 12(21), 215-239.
- Bolon, D. S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Healthcare Management*, 42(2), 221-241.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 52-69.

- Boylu, A. S. Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yaşar University*, 4(15), 2381-2402.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 558-583.
- Brown, A. (1992). Organizational culture: The key to effective leadership and organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(2), 3-6.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Budak, G. (2003). *Liderlik ve liderlik kuramlarına bütünleşik bir yaklaşım*. (9.baskı), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Bulut, Ö. (1997), Eğitim Yönetiminin Çağdaştırılması: Eğitimde T.KY Uygulaması ve Yararları, 2. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness* (Vol. 213). Grove Press.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). Performansa dayalı durum belirleme nedir?. *İlköğretmen Eğitimci Dergisi*, 8, 28-32.
- Callan, H. (2000). Higher education internationalization strategies: Of marginal significance or all-pervasive?. *Higher Education in Europe*, 25, 15-24.
- Can, H., (1992). *Organizasyon ve yönetimi*. Ankara: Adım.
- Can, N. (2011). Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Nevşehir İli Örneği). *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 1(1), 1-17.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33 (33), 77-87.
- Cemaloğlu, N., (2007). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi". *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (2), 165-194.
- Cihangiroğlu, N., ve Yılmaz A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (19), 194-213.

- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin.
- Çarıkçı, İ., Kanten, S., ve Kanten, P. (2010). Kişilik, zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma. *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 1(11), 41-65.
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama. (Yayımlanmamış doktora tezi), Atatürk Üniversitesi SBE, Erzurum.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11-20.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 423-442.
- Çetin, M., Yeşilbağ, Y., ve Akdağ, B., (2003). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17, 39-54.
- Çobanoğlu, F. ve Uras, M. (2003). *İlköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları (Denizli ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Pamukkale Üniversitesi SBE, Denizli.
- Çokluk, Ö. Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları* (birinci baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cohen, A. Ben-Tura, E., & Vashdi, D. R. (2012). The relationship between social exchange variables, OCB, and performance: What happens when you consider group characteristics?. *Personnel Review*, 41(6), 705-731.
- Cohen - Charash, Y., & Spector, P. E., (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 424-424.
- Collins, A. B. (2002). Üniversite öğrencileri öğretim elemanlarının başarısını değerlendirebilir mi? ikilemler ve problemler. *Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences*, 35(1-2).
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3-13.
- Dağlı, E. ve Çalık, T. (2016). İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(1), 29-58.
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(4), 356-372.

- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Deluga, R. J. (1995). The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(18), 1652-1669.
- Demir, C. Yılmaz, M. K., ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Deniz, L. ve Hasançebioğlu T., (2003). Öğretmen liderlik stillerini belirlemeye yönelik bir ölçek çalışması. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17, 55-62.
- DiPaola, M. & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424-447.
- Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların performansları üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9, 165-190.
- Doğan, S. (2016). *Çağdaş liderlik yaklaşımları: Vizyoner liderlik-dönüşümcü liderlik-işlemci liderlik*. Pegem Atıf İndeksi, 97-141.
- Drucker, P. (1954). *The principles of management*. New York.
- Drucker, P. F. (1995). *People and performance: The best of Peter Drucker on management*. Routledge.
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- Duyan, E. C. & Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkar liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru. *Sosyoloji Konferansları*, (49).
- Eddy, J. P., Murphy, S. D., Spaulding, D. J., & Chandras, K. V. (1997). 21st century leadership practices needed for higher education. *Education*, 117(3), 327-332.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 57(1), 61-94.
- Ekinci, C. E. ve Burgaz, B. (2007). Hacettepe Üniversitesi öğrencilerinin bazı akademik hizmetlere ilişkin beklenti ve memnuniyet düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 120-134.
- Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in russian companies. *Journal of Business Research*, 55(6), 467-480.
- Elliott, K. M., & Shin, D. (2002). Student satisfaction: An alternative approach to assessing this important concept. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 24(2), 197-209.



- Eraslan, E., ve Algün, O. (2005). Ideal performans değerlendirme formu tasariminda analitik hiyerarşi yöntemi yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-106.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 1(1), 1-32.
- Erçetin, Ş.Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel.
- Erçetin, Ş.Ş. (2001). Biz Akademisyenler Geleceğin Yükseköğretim Kurumlarını Yaratmaya Hazır Mıyız?. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25, 75–86.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde davranış*. Malatyalı İş Adamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi-1.
- Erdogan, M., Usak, M., ve Aydin, H. (2008). Investigating Prospective Teacher's Satisfaction With Social Services and Facilities In Turkish Universities. *Journal of Baltic Science Education*, 7(1), 17-27.
- Eren, E. (2003), *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, kuramlar ve yeni bakış açıları*. Ankara: Efil.
- Ertürk, E. (2014). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi SBE, Konya.
- Fackler, S., & Malmberg, L. (2016). Teachers' self-efficacy in 14 OECD countries: Teacher, student group, school and leadership effects. *Teaching and Teacher Education*, 56, 185-195.
- Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2011). The impact of motive attributions on coworker justice perceptions of rewarded organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 26(1), 57-69.
- Fındıkçı, İ. (2010). İnsani kriz ve hizmetkâr liderlik. *Sağlıkta Nabız Aktüel ve Sosyal Tıp Dergisi*.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149-190.
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance. John Wiley & Sons.
- Finkelstein, M. A., & Penner, L. A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 32(4), 383-398.
- Geçkil, T. (2013). Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: TRB1 bölgesindeki üniversite hastanelerinde bir uygulama. (Yayımlanmamış doktora tezi), Cumhuriyet Üniversitesi SBE, Sivas.

- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Geyer, A. L., & Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology*, 47(3), 397-420.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt-içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(2), 247-268.
- Göncü, A. (2006). Motivational processes involved in the relationship between leadership and organizational citizenship behaviors. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Koç Üniversitesi, İstanbul.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Greenleaf, Robert K. (2002) *Servant Leadership a journey into the nature of legitimate power ve greatness*, 25th Anniversary Edition, New York: Paulist Press.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2011). *Organizational behavior, managing people and organizations*, Cengage Learning Academic Resource Center, Canada.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3, 48-75.
- Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi), İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. (2010b). Yükseköğretimde lider olarak göreve uyum sağlama süreci: Türkiye ve Amerika'dan kadın liderlerin deneyimleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory ve Practice*, 10(4), 2221-2273.
- Hartog, D. N. Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 935-942.
- Hodgetts, R. M., (1991). *Organizational Behaviour: Theory and Practice*. Maxwell Macmillan International Publishing Group.

- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555–566.
- Howell, J. M. ve Avolio, B. J. 1993. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891–902.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). *Educational administration: theory research and practice*. (ninth edition), New York: Random House.
- Huber, N. S. (1995). Leadership in higher education: Engaging the department heads. <http://www.u.arizona.edu/~nhuber/LeadHighEd.pdf>.
- İşığışık, E. (2008). Performans ölçümü, yönetimi ve istatistiksel analizi. *Ekonometri Ve İstatistik e-Dergisi*, (7), 1-23.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Akdeniz Üniversitesi SBE, Antalya.
- Jing, F. F. & Avery, G. C. (2011). Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 7(5), 67-78.
- Jinyue, W.(2007). *Research on the relationship among job autonomy, Job feedback and organizational citizen behavior*, Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management, 626-630.
- Kalaycı, N. (2009). Yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin öğretim performansını değerlendirme sürecinde kullanılan yöntemler. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(4), 625-656.
- Kalkan, A. (2013). Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: kuramsal ve görgül bir araştırma. (Yayımlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi SBE, Konya.
- Kandeeban, V.Organizational citizenship behavior of non academic staff members in the university system of Sri Lanka: A case study in university of jaffna.
- Kaptanoğlu, D. ve Öçok, A. F. (2010). Akademik performans değerlendirmesi için bir bulanık model. *İtüdergisi/d*, 5(1), 193-204.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2008). Okula dayalı yönetimde denetim sisteminin işlevselliği ve katkısının değerlendirilmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 143-155.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). L. (1978). *The social psychology of organizations*. Newyork.

- Kayalı, S.K. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- Kaynak, S. (2007). Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Kelly, L. H. (1994), "Utilizing multiple measures to assess student satisfaction", Paper Presented at the Meeting of the Association for Institutional Research Annual Forum, New Orleans, LA. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 376 764)
- Kezar, A. J. Carducci, R., & Contreras-McGavin, M. (2006). *Rethinking the "L" word in higher education: The revolution of research on leadership: ASHE higher education report*. John Wiley & Sons.
- Khan, S. K., & Rashid, M. Z. A. (2012). The mediating effect of organizational commitment in the organizational culture, leadership and organizational justice relationship with organizational citizenship behavior: A study of academicians in private higher learning institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8), 83-91.
- Kirby, P. C., Paradise, L. V., & King, M. I. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *The Journal of Educational Research*, 85(5), 303-311.
- Kline, R. B. (1998). Software review: Software programs for structural equation modeling: Amos, EQS, and LISREL. *Journal of psychoeducational assessment*, 16(4), 343-364.
- Knight, William E. (1994), "Influences on the academic career, and personal gains and satisfaction of community college students", Paper presented at the Annual Forum of the Association for Institutional Research, 34th, New Orleans, LA.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. (Genişletilmiş 12.Baskı). İstanbul: Beta.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(3), 401-422.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(1), 57-91.
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25(1), 93-111.
- Kotter, J. (1999). Change leadership. *Executive Excellence*, 16(4), 16-17.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology*, 54(1), 101-114.
- Köse, S., Köse, S., ve Ünal, A. (2003). *Farklı toplumsal kültürler, örgüt yapıları, liderlik davranışları*. İzmir: Güven.
- Laski, S. A., & Moosavi, S. J. (2016). The relationship between organizational trust, OCB and performance of faculty of physical education. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 1(1), 1280-1287.

- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Lunenburg, F. and Ornstein, A. (1996). *Educational administration: Concepts and Practices*. California: Wadsworth.
- Ma, H. K. (1993). The relation of altruistic orientation to human relationships and situational factors in chinese children. *The Journal of Genetic Psychology*, 154(1), 85-96.
- McCall, M. W. (1986). *Leadership and performance beyond expectations*, by Bernard M. Bass. New York: The Free Press.
- McDaniel, E. A. (2002). Senior leadership in higher education: An outcomes approach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 80-88.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123-150.
- Mahdiun, R., Masoumi, D., & Farasatkah, M. (2017). Quality improvement in virtual higher education: A grounded theory approach. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 18(1), 111-131.
- Makawiti, D. W. (2011). Perception of academic staff in kenyan public universities towards application of performance appraisal results in training and promotion decisions. Unpublished MBA Research Project, University of Nairobi.
- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.
- Mohammad, J., Quoquab Habib, F., & Alias, M. A. (2011). Job satisfaction and organizational citizenship behavior: An empirical study at higher learning institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16(2). 149-165.
- Morales, J., & Molero, F. (1995). Leadership in two types of healthcare organization. *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties*, 209-221.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of management journal*, 37(6), 1543-1567.
- Moon, P. (1997). *Appraising your staff*. Aspen Publishers.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction,

- organizational commitment, and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal*, 6(3), 209-225.
- Munro, B. H. (2005). *Statistical methods for health care research* (Vol. 1). Lippincott Williams & Wilkins.
- Murat, G., ve BAĞRIAÇIK, İ. (2011). Kamuda 360 derece performans değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 1-24.
- Myers, W. H. (2000). *A structural equation model of family factors associated with adolescent depression*. (Doctoral dissertation, University of Memphis).
- Nguni, S. Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Odabaşı, H. F., Fırat, M., İzmirli, S., Çankaya, S., ve Mısırlı, Z. A. (2010). Küreselleşen dünyada akademisyen olmak. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 127-142.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(3), 377-403.
- Oral, B. (2004). Eğitim fakültesi öğrencilerinin öğretmenlik mesleğine ilişkin tutumları. *Eğitim Araştırmaları*, 15, 88-98. Osunde AU, & Izevbigie TI (2006). An assessment of teachers' attitude towards teaching profession in Midwestern Nigeria. *Education*, 126(3), 462-467.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Ortaş, İ., (2004). Öğretim üyesi ya da bilim insanı kimdir. *Pivolka*, 3, 11-16.
- Ölçer, F. (2004). 360 derece performans değerlendirme ve geribildirim: Bireysel ve örgütsel performans gelişimi için yeni bir araç. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3-4), 213-229.
- Öz, B. (2003). Dispositional affectivity and job performance: Mediating effects of job satisfaction. Unpublished master's thesis, Middle East Technical University, Ankara, Turkey.

- Özdemir, M. (2012). Dağıtımçı liderlik envanterinin türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 575-598.
- Özdemir, M., ve Yirmibeş, A. (2016). Okullarda liderlik ekibi uyumu ve öğretmen performansı ilişkisinde iş doyumunun aracı etkisi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 323-348.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), 117-135.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (1997). *Örgütsel davranış*. (ikinci baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pazarlıoğlu, M. V., Emeç, H. ve Erdoğan, S. (1999). Dokuz Eylül Üniversitesi öğrencilerinin yükseköğretim beklenti değişkenlerinin faktör analizi ile incelenmesi, *D.E.Ü.İ.B.F.Dergisi*, 14 (2), 97-109.
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 795-808.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & 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), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-269.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 87-119.
- Polat, S., ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 307-331.
- Ramsden, P. (1998). Managing the effective university. *Higher Education Research & Development*, 17(3), 347-370.
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307-321.

- Ritz, A., Giaouque, D., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2014). From leadership to citizenship behavior in public organizations: When values matter. *Review of Public Personnel Administration, 34*(2), 128-152.
- Robbins, S.P. (2000), *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z., (2000), *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi.
- Saka, Y., ve Yaman, S. (2011). Üniversite sıralama sistemleri; Kriterler ve yapılan eleştiriler. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 1*(2), 72-79.
- Sakinç, S., ve Bursalioğlu, S. A. (2012). Yükseköğretimde küresel bir değişim: Girişimci üniversite modeli. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 2*(2), 92-99.
- Saruhan, Ş. C., ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul: Beta.
- Sashkin, M., & Rosenbach, W. E. (1993). A new leadership paradigm. *Contemporary Issues in Leadership, 3*, 87-108.
- Scott, G., Coates, H., & Anderson, M. (2008). *Learning leaders in times of change: Academic leadership capabilities for Australian higher education*. University of Western Sydney and Australian Council for Educational Research: Australia.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(3), 281-298.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11*, 523-547.
- Sathye, M. (2004). Leadership in higher education: A qualitative study. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 5*(3), 523-547.
- Saydan, R. (2008). Üniversite öğrencilerinin öğretim elemanlarından kalite beklentileri: Yüzüncü yıl üniversitesi iibf örneği. *Iktisadi Ve Idari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10*(1), 1-17.
- Schaal, M. J. (2010). *Conceptualizing change in teaching and learning through structural equation modeling* (Ed.D.). (Doctoral dissertation), North Arizona University.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology, 132*(3), 277-290.
- Schnake, M., & Hogan, E. (1995). Organizational citizenship behavior and organizational effectiveness. *Southern Management Association Proceedings*. Georgia: Southern Management Association, 93-97.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), 653-663.



- Smith, Z. A., & Wolverton, M. (2010). Higher education leadership competencies: Quantitatively refining a qualitative model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 61-70.
- Soran, H., Akkoyunlu, B., ve Kavak, Y. (2006). Yaşam boyu öğrenme becerileri ve eğitimcilerin eğitimi programı: Hacettepe Üniversitesi örneği. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(30), 201-210.
- Spears, L. C. (1998). *Tracing the growing impact of servant leadership. Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*, Newyork: Wiley & Sons.
- Şeremet, M. (2015). Türkiye ve İngiltere yükseköğretimindeki uluslararasılaşma politikalarına karşılaştırmalı bir yaklaşım. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 5(1), 27-31.
- Şeşen, H., ve Basım, H. N. (2010). Çalışanların adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: İş tatminin aracılık rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37, 171-193.
- Şişman, M. (1995). Örgüt kavramının kültürel açıdan çözümlenmesi ve eğitim örgütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 79-94.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A.
- Şimşek, Ö. (2006). İnsan dinamiği kişilik özelliklerinin incelenmesine yönelik ölçek geliştirme çalışması. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Tabak, A. (2001). Tarihsel gelişimi içerisinde liderlik tanımları ve liderlik kavramının günümüzdeki yeri. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 2001(6), 1-2.
- Tahaoğlu, F., ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 274-298.
- Tang, T. L., & Ibrahim, A. H. S. (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: Public personnel in the united states and in the middle east. *Public Personnel Management*, 27(4), 529-550.
- Taslak, S. (2008). Göreve ilişkin çatışmalarda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine etiksel bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 121-144.
- Taşcı, D., ve Koç, U. (2007). Örgütsel vatandaşlık davranışı-örgütsel öğrenme değerleri ilişkisi: akademisyenler üzerinde görgül bir araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 7(2), 373-382.
- Tekarslan, E., Şencan, H., Kılınç, T., Baysal, A. C. (1989): *Sosyal psikoloji*. İstanbul: Filiz.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Titrek, O., Bayrakçı, M., ve Zafer, D. (2009). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 17, 1-28.
- Treichler, D., Carmichael, R., Kusmanoff, A., Lewis, J., & Berthiez, G. (2002). Design for six sigma: 15 lessons learned. *Quality Progress*, 35(1), 33-42.
- Tonbul, Y. (2008). Öğretim üyelerinin performansının değerlendirilmesine ilişkin öğretim üyesi ve öğrenci görüşleri. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56(56), 633-662.

- Turan, S., Durceylan, B., & Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 181-202.
- Tutar, H., ve ALTINÖZ, M. (2010). Örgütsel iklimin iş gören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218.
- Umut, A. (2008). Bilimsel yayınların değerlendirilmesi: H-endeksi ve Türkiye'nin performansı. *Bilgi Dünyası*, 9(2), 263-285.
- Uzgören, N., ve Uzgören, E. (2007). Dumlupınar Üniversitesi lisans öğrencilerinin memnuniyetini etkileyen bireysel özelliklerin istatistiksel analizi-hipotez testi ki-kare testi ve doğrusal olasılık modeli. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 173-193.
- Ünüvar, T. G. (2006). An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. (Unpublished Ph.D. dissertation), ODTU Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Pre.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Watters, K. (2006). Thinking about leadership: Improving leadership is a key part of the quality agenda, but do we really know what leadership is. *Adults Learning*, 18(3), 18-19.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24.
- Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.
- Wong, C.S. ve Law, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: *An exploratory study*. *Leadership Quarterly*, 13, 243-274.

- Wood, F. (1990). Factors influencing research performance of university academic staff. *Higher Education*, 19(1), 81-100.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve İş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. "İşGüç". *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- Yener, M., ve AYKOL, S. E. (2009). Girişimcilik değerleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 255-271.
- YÖK. (2007), *Türkiye'nin yükseköğretim stratejisi*, (17.Baskı), Ankara.
- Yücel, C. ve TAŞÇI, S. K. (2008). Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 685-706.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. Pearson Education India.
- Zaleznik, A. (1989). *The managerial mystique: Restoring leadership in business*: New York.
- [https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjv4cP49M\\_VAhVCKsAKHdjKD4AQFgjDATAA&url=https%3A%2F%2Fwww.topuniversities.com%2F&usq=AFQjCNGrsXndaidga8vFhIN\\_COdqr1TEQ](https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjv4cP49M_VAhVCKsAKHdjKD4AQFgjDATAA&url=https%3A%2F%2Fwww.topuniversities.com%2F&usq=AFQjCNGrsXndaidga8vFhIN_COdqr1TEQ),
- Erişim Tarihi: 12.05.2016
- <http://vpf.berkeley.edu/faculty-mentoring/department-mentoring-programs>,
- Erişim tarihi: 26.08.2016.
- [www.hacettepe.edu.tr](http://www.hacettepe.edu.tr), Erişim Tarihi: 19.07.2016
- [www.metu.edu.tr](http://www.metu.edu.tr), Erişim Tarihi: 19.07.2016
- [www.gazi.edu.tr](http://www.gazi.edu.tr) Erişim Tarihi: 19.07.2016
- [www.coskuncanaktan.com](http://www.coskuncanaktan.com), Erişim Tarihi:02.08.2016

## **EKLER DİZİNİ**

(EK2-b)

Evrak Tarih ve Sayısı: 14/11/2016-E.136712



T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
Etik Komisyonu



Sayı : 77082166-044-  
Konu : Anketler

**ÖĞRENCİ İŞLERİ DAİRE BAŞKANLIĞINA**

İlgi : 12/07/2016 tarihli ve 17311665-044- 84741 sayılı yazı,

İlgi yazınızla göndermiş olduğunuz, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Doktora Öğrencisi Gülbanu ARTUNER'in, Prof.Dr.Gülsün ATANUR BAŞKAN'ın danışmanlığında yürüttüğü "*Üniversitelerde Liderlik Stilleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Akademik Performans Üzerindeki Etkisi*" adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun **21.10.2016** tarih ve **12** sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının Üniversitemizde yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır  
Prof. Dr. Mustafa Necmi İLHAN  
Komisyon Başkan Yardımcısı

EK :  
1 Liste

Ankara  
Tel:0 (312) 202 20 57 Faks:0 (312) 202 20 63  
İnternet Adresi :<http://etikkomisyon.gazi.edu.tr/>

Bilgi için :Nursel Güner  
Genel Evrak Sorumlusu  
Telefon No:202 20 57

For use by Gulbanu Artuner only. Received from Mind Garden, Inc. on January 21, 2016  
**Permission for Gulbanu Artuner to reproduce 200 copies  
within one year of January 21, 2016**

**Multifactor Leadership Questionnaire™**  
**Instrument (Leader and Rater Form)**  
**and Scoring Guide**  
**(Form 5X-Short)**

**by Bruce Avolio and Bernard Bass**

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com  
www.mindgarden.com

**IMPORTANT NOTE TO LICENSEE**

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work -- via payment to Mind Garden -- for reproduction or administration in any medium. **Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.**

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies of this document or instrument **within one year from the date of purchase.**

**You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.**

*This instrument is covered by U.S. and international copyright laws as well as various state and federal laws regarding data protection. Any use of this instrument, in whole or in part, is subject to such laws and is expressly prohibited by the copyright holder. If you would like to request permission to use or reproduce the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.*

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.  
Published by Mind Garden, Inc., [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

MLQ

For use by Gulbanu Artuner only. Received from Mind Garden, Inc. on January 21, 2016

# Multifactor Leadership Questionnaire™ Leader Form (5x-Short)

My Name: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_  
Organization ID #: \_\_\_\_\_ Leader ID #: \_\_\_\_\_

This questionnaire is to describe your leadership style as you perceive it. Please answer all items on this answer sheet. **If an item is irrelevant, or if you are unsure or do not know the answer, leave the answer blank.**

Forty-five descriptive statements are listed on the following pages. Judge how frequently each statement fits you. The word "others" may mean your peers, clients, direct reports, supervisors, and/or all of these individuals.

Use the following rating scale:

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

1. I provide others with assistance in exchange for their efforts.....0 1 2 3 4
2. I re-examine critical assumptions to question whether they are appropriate .....0 1 2 3 4
3. I fail to interfere until problems become serious.....0 1 2 3 4
4. I focus attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards.....0 1 2 3 4
5. I avoid getting involved when important issues arise.....0 1 2 3 4
6. I talk about my most important values and beliefs.....0 1 2 3 4
7. I am absent when needed.....0 1 2 3 4
8. I seek differing perspectives when solving problems.....0 1 2 3 4
9. I talk optimistically about the future.....0 1 2 3 4
10. I instill pride in others for being associated with me.....0 1 2 3 4
11. I discuss in specific terms who is responsible for achieving performance targets.....0 1 2 3 4
12. I wait for things to go wrong before taking action.....0 1 2 3 4
13. I talk enthusiastically about what needs to be accomplished.....0 1 2 3 4
14. I specify the importance of having a strong sense of purpose.....0 1 2 3 4
15. I spend time teaching and coaching.....0 1 2 3 4

Continued =>

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.  
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Gulbanu Artuner only. Received from Mind Garden, Inc. on January 21, 2016

	Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
	0	1	2	3	4
16. I make clear what one can expect to receive when performance goals are achieved.....	0	1	2	3	4
17. I show that I am a firm believer in "If it ain't broke, don't fix it." .....	0	1	2	3	4
18. I go beyond self-interest for the good of the group .....	0	1	2	3	4
19. I treat others as individuals rather than just as a member of a group.....	0	1	2	3	4
20. I demonstrate that problems must become chronic before I take action.....	0	1	2	3	4
21. I act in ways that build others' respect for me.....	0	1	2	3	4
22. I concentrate my full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures.....	0	1	2	3	4
23. I consider the moral and ethical consequences of decisions.....	0	1	2	3	4
24. I keep track of all mistakes.....	0	1	2	3	4
25. I display a sense of power and confidence .....	0	1	2	3	4
26. I articulate a compelling vision of the future.....	0	1	2	3	4
27. I direct my attention toward failures to meet standards.....	0	1	2	3	4
28. I avoid making decisions.....	0	1	2	3	4
29. I consider an individual as having different needs, abilities, and aspirations from others.....	0	1	2	3	4
30. I get others to look at problems from many different angles.....	0	1	2	3	4
31. I help others to develop their strengths .....	0	1	2	3	4
32. I suggest new ways of looking at how to complete assignments .....	0	1	2	3	4
33. I delay responding to urgent questions.....	0	1	2	3	4
34. I emphasize the importance of having a collective sense of mission .....	0	1	2	3	4
35. I express satisfaction when others meet expectations.....	0	1	2	3	4
36. I express confidence that goals will be achieved.....	0	1	2	3	4
37. I am effective in meeting others' job-related needs.....	0	1	2	3	4
38. I use methods of leadership that are satisfying.....	0	1	2	3	4
39. I get others to do more than they expected to do.....	0	1	2	3	4
40. I am effective in representing others to higher authority .....	0	1	2	3	4
41. I work with others in a satisfactory way .....	0	1	2	3	4
42. I heighten others' desire to succeed .....	0	1	2	3	4
43. I am effective in meeting organizational requirements.....	0	1	2	3	4
44. I increase others' willingness to try harder.....	0	1	2	3	4
45. I lead a group that is effective .....	0	1	2	3	4

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.  
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com



# MLQ Multifactor Leadership Questionnaire

## Rater Form (5x-Short)

Name of Leader: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Organization ID #: \_\_\_\_\_ Leader ID #: \_\_\_\_\_

This questionnaire is to describe the leadership style of the above-mentioned individual as you perceive it. Please answer all items on this answer sheet. **If an item is irrelevant, or if you are unsure or do not know the answer, leave the answer blank.** Please answer this questionnaire anonymously.

IMPORTANT (necessary for processing): Which best describes you?

I am at a higher organizational level than the person I am rating.

The person I am rating is at my organizational level.

I am at a lower organizational level than the person I am rating.

I do not wish my organizational level to be known.

Forty-five descriptive statements are listed on the following pages. Judge how frequently each statement fits the person you are describing. Use the following rating scale:

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

*THE PERSON I AM RATING. . .*

1. Provides me with assistance in exchange for my efforts .....0 1 2 3 4
2. Re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate.....0 1 2 3 4
3. Fails to interfere until problems become serious.....0 1 2 3 4
4. Focuses attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards.....0 1 2 3 4
5. Avoids getting involved when important issues arise.....0 1 2 3 4
6. Talks about their most important values and beliefs .....0 1 2 3 4
7. Is absent when needed.....0 1 2 3 4
8. Seeks differing perspectives when solving problems .....0 1 2 3 4
9. Talks optimistically about the future.....0 1 2 3 4
10. Instills pride in me for being associated with him/her .....0 1 2 3 4
11. Discusses in specific terms who is responsible for achieving performance targets .....0 1 2 3 4
12. Waits for things to go wrong before taking action.....0 1 2 3 4
13. Talks enthusiastically about what needs to be accomplished .....0 1 2 3 4
14. Specifies the importance of having a strong sense of purpose .....0 1 2 3 4
15. Spends time teaching and coaching.....0 1 2 3 4

Continued =>

## EK5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

**Değerli öğretim üyesi,**

Bu veri toplama aracı, “*Üniversitelerde Liderlik Stilleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Akademik Performans Üzerindeki Etkisi*” başlıklı doktora çalışması ile ilgili olarak hazırlanmıştır. Veri toplama aracı, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; “*Kişisel Bilgilerinize*” ilişkin soruları, ikinci bölüm; “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarınıza*” ilişkin görüşlerinizi, üçüncü bölüm ise; bölüm başkanınızın gösterdiği “*Liderlik Stilleri*” ile ilgili görüşlerinizi içermektedir.

Soruları içtenlikle yanıtlamanız beklenmektedir. Soruların yanıtlanma süresi yaklaşık 20 dakikadır. Değerli zamanınızı ayırdığınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Gülbanu ARTUNER

Eğitim Yönetimi, Teftişi

Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Doktora Öğrencisi

bartuner@hacettepe.edu.tr

0312 297 62 08

**LÜTFEN ARKA SAYFAYI ÇEVİRİNİZ ☺**

## I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz

Kadın

Erkek

Yaşınız

25-34  
arası

yaş

35-44  
arası

yaş

45 yaş ve üzeri

Akademik unvanınız

Prof. Dr.

Doç. Dr.

Yrd. Doç. Dr.

Bu üniversitedeki toplam çalışma süreniz ..... Yıl

Haftalık Ders Yükünüz ..... Saat

*(Fiili ders yükünüzü ve tez danışmanlıklarınızı birlikte düşününüz)*

**2015 Yılı Akademik Teşvik Puanınız** .....

Madde No		Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Bir ölçüde katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Bölümdeki düzenlemelere içtenlikle katılıyorum.					
2	Yerine getirilmesi zorunlu olmayan ama bölüm imajına olumlu katkıda bulunacak etkinliklere katılıyorum.					
3	Her zaman çevremdeki iş arkadaşlarıma yardım etmeye hazırım.					
4	Bölümdeki yeniliklere rahatlıkla ayak uydururum.					
5	Zorunlu olmadığım halde, bölüme yeni katılanların bölümü tanımalarına ve alışmalarına yardımcı olurum.					
6	Başkalarının haklarına saygılıyım.					
7	Davranışlarımın işyerindeki diğer çalışanların işlerini nasıl etkileyeceği konusunda hassasım.					
8	Mesai arkadaşlarıma sorun yaratmaktan kaçınırım.					
9	Önemsiz konular hakkında şikâyet etmeye çok zaman harcarım.					
10	Kuruma ait resmi evraklarla ilgili çalışmalarımı tamamladığımda, evrakları bekletmeden iade ederim					
11	Bölümün çıkarları ile ilgili görüşlerimi açıklamak için gerektiğinde risk almaktan çekinmem.					
12	Bilgi isteyenlere, mesaj bırakanlara ve bölümde olmadığımda telefonla arayanlara olabildiğince çabuk cevap vermeye çalışırım.					
13	Pireyi deve yapma (sorunları olduğundan büyük gösterme) eğilimim vardır.					
14	Her zaman, mevcut durumu olumlu yönlerinden çok, olumsuz yönleriyle ele alırım.					

Madde No	<p style="text-align: center;"><b>III. BÖLÜM</b> <b>LİDERLİK ENVANTERİ</b> <b>(EK4-b)</b></p>	Her Zaman	Sıklıkla	Ara Sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1	Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak, bana yardımcı olur.					
2	Önemli kararların uygun olup olmadıklarını belirlemek için, yeniden gözden geçirir.					
3	Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez.					
4	Dikkatini düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.					
5	Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.					
6	En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.					
7	Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur.					
8	Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.					
9	Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.					
10	Benim kendisi ile çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.					
11	Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtir.					
12	Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.					

Madde No		Her Zaman	Sıklıkla	Ara Sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
13	Yapılması gereken şeylerden söz ederken, büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.					
14	Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net bir biçimde belirtir.					
15	Beni yönlendirmek için zaman ayırır.					
16	Performans hedeflerine erişildiğinde bunu gerçekleştirmenin karşılığında ne elde edilebileceğini açıkça belirtir.					
17	Olması gerektiği gibi işleyen süreçlere müdahale etmez.					
18	Kurumun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından önde tutar.					
19	İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyleri olarak görür.					
20	Problemler ağırlaştığında müdahale eder.					
21	Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.					
22	Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.					

Madde No		Her Zaman	Sıklıkla	Ara Sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
23	Bölümde alınan kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.					
24	Bütün hataların kaydını tutar, izler.					
25	Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.					
26	Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.					
27	Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yönlendirir.					
28	Karar vermekten kaçınır.					
29	Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.					
30	Benim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.					
31	Kendi yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.					
32	Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirileceği ile ilgili öneriler sunar.					
33	Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç kalır.					
34	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
35	Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder.					
36	Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.					

*ÇOK TEŞEKKÜR EDERİM.*

*Gülbanu ARTUNER*