

Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarında Bir Araştırma¹

(The Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Research in Primary and Secondary Schools)

Bağdat YAMAN^a Mustafa YILDIRIM^b

^a Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, Türkiye. bagdatyaman@gmail.com

^b Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Antalya, Türkiye. mustafa.yildirim@alanya.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlköğretim Okulları Ortaöğretim Okulları	Amaç – Örgütsel yaşamda bireylerin amaç ve uygulamalara aktif katılımı, yöneticilerin liderlik yaklaşımlarıyla yakından ilgilidir. Kendisiyle ilgilenilen, beklenti ve görüşleri yöneticiler tarafından dikkate alınan bireylerin, örgütsel işleyişe katılımı daha yüksek düzeyde olacaktır. Bu durum, eğitim örgütlerinin başarısı için de önem arz etmektedir. Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleriyle öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Yöntem – Çalışma, nicel araştırma tasarımını benimsemektedir. Araştırmanın verileri 2018-2019 eğitim-öğretim yılı ikinci döneminde, Antalya ili, Gazipaşa ilçesindeki ilköğretim ve ortaöğretim devlet okullarında çalışan 159 öğretmenden anket yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırma hipotezleri, regresyon analizi kapsamında test edilmiştir. Bulgular – Yöneticilerin dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönlü ve anlamı bir etkisi vardır. Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi, örgütsel vatandaşlık davranışının açıklanmasında pozitif yönlü bir etkiye sahipken, karizma ve entelektüel özendirme boyutları anlamlı etkiye sahip değildir. Tartışma – Araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin bazı dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının, yapılan çeşitli çalışmalardan farklı olarak, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermektedir.
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Transformational Leadership Organizational Citizenship Behavior Primary Schools Secondary Schools	Purpose – Active participation of individuals in goals and practices in organizational life is closely related to the leadership attitudes of managers. Individuals who are interested in them, whose expectations and opinions are taken into consideration by the managers participate to the organizational process at higher level. This is also important for the success of educational organizations. The purpose of this research is to analyze the causal relationship between the transformational leadership styles of school managers and organizational citizenship behaviors of teachers. Design/methodology/approach – The study adopts quantitative research design. The data of this research have been gathered through surveys conducted on 159 teachers working in primary and secondary state schools in Gazipaşa district of Antalya in the second term of 2018-2019 of school year. Research hypotheses were tested within the scope of regression analysis. Findings – Transformational leadership approaches have a positive and significant impact on teachers' organizational citizenship behavior. Transformational leadership's inspirational motivation and individualized consideration dimensions have a positive impact on teachers' organizational citizenship behavior while charisma and intellectual stimulation dimensions have no significant impact. Discussion – Research results show that, unlike various studies, some of the transformational leadership approaches of school managers have an impact on teachers' organizational citizenship behaviors. A number of recommendations are provided for future research.
Received 19 April 2020 Revised 6 June 2020 Accepted 18 June 2020	
Article Classification: Research Article	

¹Bu makale Bağdat Yaman'ın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Yaman, B., Yıldırım, M. (2020). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarında Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1933-1948.

1. Giriş

Çağımızın hızlı ve yoğun değişim ortamı, bu değişimin hızına etkili bir şekilde uyum sağlayabilecek liderlerin önemini arttırmaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014). Bu bağlamda, değişen çevre şartlarına, teknolojiye, bilgi düzeyine, ekonomiye, sosyal-kültürel faktörlere, insana odaklanan ve insanlar üzerinde bir dönüşüm elde etmeyi amaçlayan dönüşümcü liderlik tarzı öne çıkmaktadır (Aksaraylı, 2015). Dönüşümcü lider, takipçilerini, örgütün rutin direktifleri ile uyumluluk düzeyinin üstünde bir performans göstermeleri konusunda motive eder (Podsakoff vd., 1990). Bu durum, diğer örgütsel davranış alanları üzerinde etkili olduğu gibi (Yavuz, 2009; Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012), örgütsel vatandaşlık üzerinde de belirleyici bir role sahiptir. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), temel iş gereksinimlerini aşan isteğe bağlı işyeri davranışları olarak adlandırılır (Jahangir vd., 2004). Bu tür davranışlar arasında resmi olarak işin bir parçası olmayan görevlerin yerine getirilmesi için gönüllü olmak, görevleri başarıyla tamamlamak için gerektiğinde ekstra çaba göstermek, işteki diğer insanlarla yardımlaşma ve işbirliği içinde olmak; örgütün amaçlarını desteklemek ve savunmak yer alır (Borman, 2004). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde bireysel faktörler (Şimşek, 2019) kadar örgütsel etkenler de önemli bir rol oynar (Karabay, 2014). Bu noktada liderlik stillerinin, vatandaşlık davranışları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Rüzgar, 2019). Bu çalışmada, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramsal ve kuramsal bağlamda ele alınmıştır. Son aşamada, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin istatistik bulgulara yer verilmiş, ardından hipotezlerin test edilmesi için analizler yapılmıştır.

2. Literatür

2.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak J.V. Downton tarafından 1973 yılında ortaya atılmış (Gürel, 2013; Aksaraylı, 2015) ve J. MacGregor Burns tarafından yeni bir liderlik paradigması olarak liderlik araştırmalarına dâhil edilmiştir (Jung ve Sosik, 2002). Burns'un başlattığı çalışmalar, Bernard Bass başta olmak üzere birçok araştırmacıya da ilham kaynağı olmuş; yönetim bilimi ve örgüt kültürü alanlarında kullanılmaya başlanmıştır (Gürel, 2013; Barbuto, 2005). Dönüşümcü liderlik, "takipçilerin hedeflerini genişleterek, yükselterek ve açık veya örtülü mübadele anlaşmasında belirtilen beklentilerden daha fazlasını gerçekleştirmeleri için onlara güven vererek takipçileri etkilemek" olarak tanımlanmaktadır (Dvir vd., 2002: 735). Bir başka tanıma göre ise, örgütsel amaçlara bağlılık oluşturma ve takipçileri bu hedefleri gerçekleştirmeleri için güçlendirme sürecidir (Stone, Russell ve Patterson, 2004).

Dönüşümcü lider, izleyenleri üzerinde olumlu etkiler yaratarak onları örgüt hedefleri konusunda motive edebilecek yeniliklere ve değişimlere sürekli açık bir liderdir (Şahin, 2009). Karizmatik davranışlar sergiler, ilham verici motivasyon ve entelektüel özendirme sağlar, takipçilerine bireysel olarak ilgi gösterir. Bu davranışlar, takipçilerinin potansiyellerine tam olarak erişmelerine ve en üst düzeyde performans göstermelerine yardımcı olur (Dvir vd., 2002). Ayrıca, takipçilerine ödül ve ceza yöntemiyle karşılık vermek yerine, takipçilerin güvenini yükseltir ve örgüt için önemli konular hakkında daha fazla farkındalık uyandırır. Böylelikle takipçilerini varoluş endişelerinden başarı, büyüme ve gelişme endişelerine taşır (Bass ve Avolio, 1990).

Bazı öncül durumlar, dönüşümcü liderliğin gelişimine imkân sağlar (Avolio vd., 1991). Öncelikle, zorlayıcı veya hızlı değişim gerektiren örgütsel çevreler, dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıracaktır (Walumbwa, Avolio ve Zhu, 2008). Bunun yanı sıra, bir liderin rol modelleriyle olan bireysel deneyimleri ile çalışma ve çalışma dışı ortamındaki güncel deneyimleri de bu öncüllerdendir (Avolio vd., 1991). Ayrıca, cinsiyet farklılıkları da dönüşümcü liderliği etkilemektedir. Birçok çalışma, kadınların erkek meslektaşlarından daha dönüşümcü olma eğiliminde olduğunu göstermiştir (Bass, 1999).

Bireysel ilgi (individualized consideration), entelektüel özendirme (intellectual stimulation), ilham verici motivasyon (inspirational motivation) ve idealleştirilmiş etki (idealized influence dönüşümcü liderliğin dört temel bileşenini veya "4 I'yı" temsil eder (Bass ve Avolio, 1990; Avolio vd., 1991). Bireysel ilginin temel varsayımı, her çalışanın farklı ihtiyaçları olması ve çalışanın bu ihtiyaçlarının kısmen liderin etkisine bağlı

olarak zaman içinde değişeceği. Dönüşümcü lider, tüm takipçileri aynı ve aynı ihtiyaçlara sahipmiş gibi davranmak yerine onlara kişisel olarak ilgi gösterir; bireyin endişelerini dinler ve paylaşır. Entelektüel özendirme bulunan bir lider, insanları “eski sorunları yeni yollarla düşünmeye”, bu sorunları çözmek için akıl yürütmeye ve kanıt kullanmaya teşvik eder. İlham verici motivasyon örgütün tepe noktasında daha fark edilir olmasına rağmen, daha aşağı kademedeki insanlar da takipçileri ve meslektaşlarının gözünde yüksek seviyede ilham verici motivasyon sergiliyor olabilir. Grubun nereye gittiğini gösteren bir vizyonun veya basit bir misyonun takipçileri tarafından paylaşılması durumunda bir liderin ilham verici motivasyon seviyesi güçlenir (Avolio vd., 1991). Lider, motivasyon konuşmaları yapar, iyimserlik ve heyecanı artırır, ulaşılabilir gelecek vizyonlarını akıcılık ve güvenle iletir. Daha yüksek performans ve gelişim düzeylerini gerçekleştirmek için enerjiyi harekete geçirecek vizyonu sağlar. İdealleştirilmiş etki sergileyen lider, optimal düzeydeki gelişim ve performans elde etmek için takipçilerin fazladan çaba sarf etmelerini sağlar. Bu özellik vizyon ve misyon duygusu taşıyan, takipçilerinden saygı ve güven kazanan liderlerde görülür (Bass ve Avolio, 1990). İdealleştirilmiş etki, büyük ölçüde, diğer üç ‘T’ın, liderle güçlü bir duygusal bağlılık ve özdeşleşme ile birleşmesidir. Bu tür liderler takipçiler tarafından taklit edilir ve çoğunlukla karizmatik olarak nitelenirler (Avolio vd., 1991).

Bass ve arkadaşlarına benzer şekilde, Barling, Slater ve Kollaway’a göre de dönüşümcü liderlik; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel özendirme ve bireysel ilgiyi içerir (2000). Dönüşümcü liderliğin gelişimine katkı sağlayan Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) ise, yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderin davranışlarını vizyon oluşturma, örnek olma, grup amaçlarının kabulüne zorlama, yüksek performans bekleme, bireysel düzeyde destek sağlama ve zihinsel teşvik olmak üzere altı boyutta toplamışlardır. Bir başka görüşe göre ise dönüşümcü liderliğin beş alt boyutu vardır. Bunlar; vizyon, ilham verici iletişim, entelektüel özendirme, destekleyici liderlik ve kişisel tanımadır (Rafferty ve Griffin, 2004). Carless, Wearing ve Mann (2000)’e göre ise şu davranışlar dönüşümcü liderlik kavramını kapsar: Bir vizyon iletir, personeli geliştirir, destek sağlar, personeli güçlendirir/yetki verir, yenilikçidir, davranışlarıyla örnek olur ve karizmatiktir (Carless vd., 2000). Dönüşümcü lider, takipçilerin bağımsız ve eleştirel düşünmesini arttırarak, onların yaratıcı sonuçlar üretme yeteneklerini yükseltir. Ayrıca çalışanlarına empati, takdir, ilgi gösterirler ve çalışanların amaçlarını başarmak için inisiyatif kullanma çabalarına destek olur. Böyle bir destek de onların yaratıcı öz yeterliliğini sürdürmeye yardımcı olur (Gong, Huang ve Farh, 2009). Shin ve Zhou’nun (2003) çalışmasına göre de dönüşümcü liderlik takipçinin yaratıcılığı ile pozitif ilişkilidir. Bass’a (1998) göre, takipçilerin kişiliklerini tanıtmaları dönüşümcü lider tarafından geliştirilir. Çünkü dönüşümcü lider, takipçilerinin özsaygılarını yükseltir ve müşterek başarıları elde etmeye yönelik olumlu tutumlarını içselleştirir (Walumbwa vd., 2008). Avolio, Waldman ve Yammarino’ya (1991) göre; dönüşümcü liderliğin en önemli ödülü, takipçilerin kendi gelişimlerine direnmemeleri ve kişisel fedakârlıklar yoluyla mesleki olarak, iş arkadaşları ve örgüt için daha fazla bağlılık göstermeleridir. Bunu destekleyecek şekilde Shamir’e (1993) göre dönüşümcü lider, takipçilerinin birbirine daha bağlı/uyumlu olacakları ve etkili bir şekilde performans sergileyecekleri dürtüleri canlandırır (Jung ve Sosik, 2002).

2.2. Eğitim Kurumlarında Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik tarzı hemen her alanda olduğu gibi eğitim sektöründe de irdelenmesi gereken bir olgudur (Edizler ve Akbulut, 2011). Okullar, mevcut durumlarını daha ileriye götürmek, çağdaş eğitim ve öğretimi gerçekleştirmek ve aynı zamanda başarıya ulaşmak için bu değişime ayak uydurmak zorundadır. Değişim aynı zamanda dönüşümü beraberinde getirdiği için, bu dönüşümü sağlayabilecek, değişimi özümleyerek ve öğretmenlerin çabalarını destekleyerek onları gelişmeye yönlendirecek, ani ve hızlı değişimler karşısında zamanında ve doğru karar verebilen, etkili liderlik özelliklerine sahip okul yöneticilerine ihtiyaç vardır (Tok ve Bacak, 2013).

Eğitim alanında dönüşümcü liderliğe yönelik ilk araştırmalar, Leithwood ve meslektaşları tarafından 1980’lerin sonlarında ve 1990’ların başında Ontario Eğitim Enstitüsü’nde başlatılmıştır (Geijsel, Slegers ve Van Den Berg, 1999). Çağın gereklilikleri düşünüldüğünde okullar, kendini sürekli yenileyen, gelişen ve dolayısıyla bilgi toplumunda olması gerektiği gibi en başlarda yerini alan örgütler olmalıdırlar. Dönüşümcü liderlik kuramı da okul yöneticilerini değişim-dönüşüm temelli düşünmeye itmektir (Demirtaş ve Şama, 2016).

Leithwood ve Jantzi (2000), dönüşümcü liderliğin okullarda altı boyuta sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar; okul vizyonunu ve okul hedeflerini oluşturma, entelektüel uyarım, bireysel destek sağlama, en iyi uygulamaları ve örgütsel değerleri modelleme, yüksek performans beklentilerini belirleme ve kararlara katılımı teşvik etmektir. Bununla birlikte okullarda örgütsel bürokrasi, örgütsel değerler, okul reformu girişimleri, liderlerin proaktifliği ve örgün eğitim deneyimlerinin liderlerin dönüşümcü uygulamaları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (Leithwood ve Jantzi, 2005). Ayrıca liderlerin özellikleri, meslektaşlarının özellikleri, öğrencilerin özellikleri, örgütsel yapılar ve süreçler dönüşümcü liderliğin etkisini yöneten değişkenlerdir (Leithwood ve Jantzi, 2005).

Dönüşümcü liderliğin eğitimdeki etkisi çeşitli araştırmalarla incelenmektedir. Bulgular öğretmenlerin iş tatminini (Bogler 2001), sınıf uygulamalarını (Leithwood ve Jantzi 2006), okul koşullarını ve okula öğrenci katılımını (Ayiro, 2014) etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte okuldaki liderin davranışları öğrencilerin başarısını da doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir (Blase ve Blase, 1999). Ayrıca dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde güçlü etkilere sahiptir (Nguni, Slegers ve Denessen, 2006). Moolenaar, Daly ve Slegers'e göre (2010) ise dönüşümcü liderlik, okulların yenilikçi iklimi ile pozitif ilişkilidir ve takipçileri beklenenden daha fazlasını yapmaya motive eder.

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramı Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ilk kez 1983 yılında kullanılmıştır. Organ ÖVD'yi, örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan, bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tür davranışlar görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlardır (Podsakoff vd., 2000; Alotaibi, 2001). ÖVD, örgüte yeni gelenlere yardım etmek, iş arkadaşlarına yardımcı olmak, gereksiz mola almamak ve iş tanımı tarafından gerekli kılınmayan şeyleri yapmaya gönüllü olmak gibi isteğe bağlı, toplum yanlısı, etik davranışları içermektedir (Alotaibi, 2001). Dakiklik, diğer çalışanlara yardımcı olmak, mecburi olmayan şeyler için gönüllü olmak, bir bölümü geliştirmek için yenilikçi öneriler oluşturmak ve zamanı boşa harcamamak ÖVD örnekleridir. Aynı zamanda sıklıkla diğer çalışanların yanlısını bulmak, kızgınlık belirtmek, önemsiz konular hakkında şikâyet etmek ve diğerleriyle tartışma başlatmak gibi davranışlardan kaçınmayı da içerir (Schnake, 1991). Organ'a (1988) göre de ÖVD yalnızca olumlu hareketleri ve katkıları kabul etmeyi değil, aynı zamanda ara sıra ortaya çıkan maliyetlere, rahatsızlıklara ve küçük hayal kırıklıklarına katlanmayı da içerir (Kent ve Chelladurai, 2001). ÖVD ölçeklerinde aktif pozitif katkı (örneğin, başkalarına yardım etme) ve başkalarına ya da örgüte zararlı davranışlara girmekten kaçınma (örneğin, başkalarının hakları suistimal etmemek) şeklinde iki tür vatandaşlık davranışı bulunmaktadır (Jahangir, Akbar ve Haq, 2004). Organizasyona katkı şeklinde ortaya çıkan türde, bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır. Zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışlarda ise temel mantık örgüte katkıda bulunmak değil örgüte zarar vermemektir. Teoride böyle bir farklılık bulunsa da uygulamada her ikisi de arzulanır davranışlardır. Bu iki tür davranış arasındaki farklılıkların nedeni kişisel veya örgütsel farklılıklardır (Özdevecioğlu, 2003).

Kişinin temel iş gereksinimlerini aşan, isteğe bağlı işyeri davranışları olarak da adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı, genellikle görev icabı yapılması gerekenlerin ötesine geçen davranışlardır. Başarılı organizasyonlar da resmi iş sorumluluklarının ötesine geçen ve işlerinde başarılı olmak için zaman ve enerjilerini özgürce verecek çalışanlara sahiptirler (Jahangir vd., 2004). Çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerinin en önemli göstergelerinden biri örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleridir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007). ÖVD ile ilgili araştırmaların çoğu, söz konusu davranışı ortaya çıkaran faktörler hakkında yapılmıştır (Gürbüz, 2006). Temel varsayım, çalışanların işlerine bağlılıklarının, örgütün verimli ve etkin çalışmasını sağlayan ve örgütsel vatandaşlık davranışları olarak da bilinen davranışların oluşumuna zemin hazırlayacağı yönündedir (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010).

Köse, Kartal ve Kayalı (2003) da örgüte duyulan bağlılığın ÖVD ile ilişkisinin diğer öncüllere göre daha kuvvetli olduğunu belirtirler. Smith, Organ ve Near (1983) ve Bateman ve Organ (1983), ÖVD'nin öncülleriyle ilgili yaptıkları araştırmada, iş tatmininin en iyi tahmin unsuru olduğu sonucuna varmışlardır. Podsakoff ve arkadaşlarının yaptığı ampirik araştırma ise; bireysel özellikler (veya çalışanın özellikleri), iş özellikleri,

örgütsel özellikler ve liderlik davranışları olarak öncüllerin dört ana kategorisine odaklanmıştır (Podsakoff vd., 2000). Fahr, Podsakoff ve Organ (1990) ise, liderin adilliği ve görev kapsamının, ÖVD'nin önemli belirleyicileri olduğuna dair kanıtlar sunarken, iş tatmininin belirleyici olmadığını belirtirler. Daha önceki araştırmanın iş tatmini ile ÖVD arasında anlamlı ilişkiler bulmasının nedeni olarak, iş tatmininin, liderin adilliği ve görev kapsamının ortak etkileri olması gösterilmektedir (Schnake, Cochran ve Dumler, 1995: 211). Organ ve Lingl (1995) ise, bir veya daha fazla kalıcı/değişmez kişilik faktörünün hem tatminin hem de ÖVD'nin temelini oluşturduğunu ve böylece tatmin ile ÖVD arasında bir ilişki yarattığını savunurlar (Organ ve Lingl, 1995). Bazı çalışmalarda çalışanların cinsiyetine, yaşına ve eğitim düzeyine göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde farklılık olmadığı görülmüştür. Çalışanların iş hayatında geçirdikleri toplam çalışma sürelerine göre ise örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde farklılıklar ortaya çıkmıştır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Jahangir vd. (2004), ÖVD'nin öncülleri olarak iş tatmini, duygusal örgütsel bağlılık, rol algulamaları, lider davranışları, lider-üye etkileşimi, adalet alguları, bireysel yaradılış ve çalışanın yaşı gibi değişkenleri işaret etmiştir. Van Dyne, Graham ve Dienesh (1994) ise ÖVD'yi etkileyen faktörleri; olumlu iş tutumları, sinizm, işyeri değerleri, motive edici iş özellikleri, örgütsel görev süresi ve iş seviyesi gibi değişkenler çerçevesinde ele almışlardır.

Dönüşümcü liderlik ve ÖVD arasında pozitif bir ilişki olduğuna işaret edilmektedir (Podsakoff vd., 1990). Dönüşümcü lider, takipçileri, bireysel çıkarlarının üzerinde daha büyük bir toplu amacı içselleştirmek ve önceliklendirmek için motive eder. Kişisel kazançlar beklemeden kolektif bir vizyon gerçekleştirmek için içsel olarak motive olan kişiler, paylaşılan işyeri hedeflerine rollerinin belirtmediği koşullarda dahi katkıda bulunma eğiliminde olabilirler (Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen, 2005).

Organ ve meslektaşları, örgütsel vatandaşlık davranışının iki temel boyuta -diğergamlık ve genelleştirilmiş uyum- sahip olduğunu belirtirler (Smith vd., 1983). Diğergamlık, belirli bireylere yönelik yardımcı davranışlardır. Bireylerin belirli problemleri ve yardıma ihtiyaçları olduğunda, diğergamlık davranışı sergileyen insanlar onlara yardımcı olma çabası gösterirler (Jahangir vd., 2004). Genelleştirilmiş uyum (bazen bilinçlilik veya vicdanlılık olarak adlandırılır), "herhangi bir kişiye dolaysız yardım sağlamayan, ancak sistemde yer alan kişilere dolaylı olarak yardımcı olan, kişisel olmayan bir bilinçlilik biçimini" tasvir eder (Smith vd., 1983). Bu tip ÖVD örneklerine, dakiklik ve zamanı boşa harcamamak örnek verilebilir (Schnake ve Dumler, 2003). Organ daha sonra yaptığı çalışmasında (Organ, 1988), sportmenlik (centilmenlik), sivil erdem ve nezaket olmak üzere üç boyut daha ilave etmiştir (Kent ve Chelladurai, 2001). Sportmenlik, örgütsel yaşamdaki rahatsızlıktan ve sıkıntılardan şikâyet etmeden hoşgörülü olmayı ifade eder. Sivil erdem, örgütün politik sürecine sorumlu ve gönüllü bir katılımdır. Toplantılara katılmak, örgütsel kararları ve konuları takip etmek, fikirlerini ifade etmek sivil erdem örnekleridir. Nezaket ise, diğerlerini onları etkileyebilecek kararlardan ve eylemlerden haberdar ederek ve yararlı bulabilecek kişilere bilgiyi aktararak sorunları önlemeyi içerir (Schnake ve Dumler, 2003). Organ (1988) ayrıca, ÖVD'nin beş özel kategorisinin her birinin örgütün verimliliğini artırmaya nasıl yardımcı olduğunu açıklar. Diğergamlık (altruizm), genellikle diğer bireylere yöneliktir ancak bireylerin performansını artırarak grup etkinliğine de katkıda bulunur. Genelleştirilmiş uyum (conscientiousness), hem bireyin hem grubun verimliliğini artırır. Sportmenlik (sportsmanship), organizasyonda yapıcı çabalar için harcanan süreyi artırır. Nezaket (courtesy), sorunları önlemeye yardımcı olur ve zamanın yapıcı kullanımını kolaylaştırır. Sivil erdem (civic virtue) ise gönüllü katılım sağlayarak örgütün çıkarlarını destekler (Jahangir vd., 2004).

Podsakoff vd. (2000), potansiyel olarak vatandaşlık davranışının neredeyse 30 farklı biçiminin tespit edildiğini belirtmiş ve bunları yedi ortak boyuta dönüştürmüşlerdir. Bu boyutlar; yardımcı olma davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyum, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kendini geliştirmedir. Van Dyne vd. (1994)'e göre ise, ÖVD'nin itaat, sadakat ve katılım olmak üzere üç boyutu vardır. Deckop vd. (1999) göre ise örgütsel vatandaşlık kavramı; yardım davranışı, centilmenlik ve vicdanlı olma şeklinde üç boyuttan oluşmaktadır (Oğuz, 2011).

ÖVD ile elde edilen kazanımlar; yüksek üretkenlik, teknik mükemmellik veya yenilikçi çözümler gibi daha resmi katkılarla karşılaştırıldığında, dolaylı ve belirsizdir. Her bir ayrı ÖVD örneği örgütsel çıktılarda bir fark yaratmayabilir fakat ilgili davranışların toplamı pozitif olacaktır ve böylece iş arkadaşlarına sıklıkla yardım eden kişiler kendi örgütlerinin etkinliğine katkıda bulunacaktır (Organ, 1997).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, organizasyon içinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir. Bunlardan birincisi, bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içinde yardımlaşma eğilimini artırmasıdır. İkinci önemli etkisi, çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesidir. Üçüncü etki ise, çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Pozitif düşünce sadece iş başarısını değil, diğer örgüt üyeleri ile iyi geçinmeyi ve olaylara pozitif yaklaşmayı da beraberinde getirir (Özdevicioğlu, 2003). Cohen ve Vigoda (2000) ise, ÖVD'nin örgütsel başarıya katkıları şu şekilde sıralarlar: Çalışanlarının ve örgütün verimliliğini artırır; örgütün üstün yetenekli çalışanlarını elinde tutmasını sağlar ve yeni işgörenler için örgütü cazip hale getirme yeteneğini kuvvetlendirir; örgüt performansına süreklilik kazandırır; örgüt içindeki grup, ekip ve kişiler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur; örgütün bulunduğu çevredeki değişim ve dönüşümlere daha iyi uyum sağlanmasına yardımcı olur.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, birçok farklı örgütte olduğu gibi okullar açısından önem arz etmektedir (Oplatka, 2009). Okulların başarısını sağlamak için öğretmenlerin rol ve sorumlulukları, öngörülen görev tanımlarının ötesine geçmelidir (Onn vd., 2016). Öğrencilerin başarısı, resmi iş tanımlarına bakılmaksızın başarılı değişikliklere katkıda bulunmaya istekli öğretmenlere bağlıdır. Nitekim öğretmenlerin bu resmi olarak tasvir edilmemiş davranışları "örgütsel vatandaşlık davranışları" olarak kabul edilmektedir (Talebloo vd., 2015).

Bireye ve kuruluşa yönelik davranışlar kavramı Williams ve Anderson (1991) tarafından eğitim ortamında ilk kez tanıtılmıştır. Bunlar öğretmenlerin öğrencilere, öğretmen meslektaşlarına ve tüm okula yönelik davranışlarına karşılık gelir (Bogler ve Somech, 2004: 280). Öğretmenlerin okul gününden sonra okul etkinliklerine katılımı, plansız okul komitelerine katılım ve okulda ödüllendirilmeyen roller üstlenme, okullardaki ÖVD örnekleridir (Oplatka, 2006).

2.4. Dönüşümcü Liderlik-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ve Araştırma Hipotezleri

Dönüşümcü liderlik çalışmaları çoğunlukla, biçimsel rol performans ölçümlerine odaklanmıştır. Doğası gereği ekstra rol olan ÖVD'ler ise dönüşümcü liderlik çalışmaları için yeni bir yön belirlemektedir. Yapılan araştırmalara göre dönüşümcü liderlik ve ÖVD arasında dolaysız bir bağ söz konusudur (Podsakoff vd., 1990; Kent ve Chelladurai, 2001). Podsakoff vd. (1990) çalışanların, dönüşümcü liderlik için ekstra rol ya da örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin, biçimsel rollerinin gerektirdiği performansa ulaşmalarından daha değerli olduğuna dikkat çekmiştir. Diğer bir ifade ile dönüşümcü liderin en önemli etkisi, biçimsel rol performansı yerine ekstra rol performansı üzerinde olmalıdır. Buna paralel olarak Podsakoff, Mackenzie ve Bornmer (1996), ÖVD üzerindeki dönüşümcü liderlik etkilerinin rol-içi davranışlar üzerindeki etkilerden daha önemli olabileceğini belirtmiştir.

Dönüşümcü liderliğin özü, çalışanların beklentilerin üzerinde ve ötesinde bir performans sergilemesini sağlama becerisi olduğundan, bu ekstra çaba, vatandaşlık davranışı biçiminde ortaya çıkar (Podsakoff vd., 2000). Dönüşümcü lider, takipçileri, bireysel çıkarlar üzerinde daha büyük bir toplu davaya öncelik vermek için motive eder. Kolektif bir vizyon gerçekleştirmek için motive olan kişiler, paylaşılan hedeflere çeşitli ilave rollerle katkıda bulunma eğiliminde olabilir. Kendilerinin ve başkalarının çıkarları arasındaki bu bağı kuramayan bireylerin gönüllü davranışlarda bulunma olasılığı daha düşüktür (Wang vd., 2005; Asgari vd., 2008).

Dönüşümcü lider, takipçilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkararak onların performanslarını nitelik ve nicelik olarak artırmaya yönelik davranır (Podsakoff vd., 1990). Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996) yaptıkları çalışmada Podsakoff ve arkadaşlarının ortaya koyduğu dönüşümcü liderlik boyutları ile Organ'ın belirlediği örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkiyi aramışlardır. Bireysel düzeyde destek sağlama ile özgecilik, vicdan sahibi olma, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem arasında; vizyon oluşturma ile sportmenlik arasında ve yüksek performans bekleme ile nezaket arasında olumlu ilişkiler bulmuşlardır. Podsakoff vd. (2000) de, dönüşümcü liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu belirtirler. Yapılan bazı araştırmalar, dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan bireysel ilgi ile ÖVD arasında pozitif bir ilişki olduğunu destekleyen bazı kanıtlar ortaya koymuştur (Pillai vd., 1999; Podsakoff vd., 1996; Wang vd., 2005). Bireysel ilgili bir liderin her bir takipçinin farklı ihtiyaçlarını ve gelişimini önemseydiği göz önüne alındığında bu davranış; takipçiyi, verilen desteğin değerini bilmek adına

görev icabı yapılması gerekenlerin üstünde ve ötesinde ekstra rol davranışlarında bulunmaya teşvik eder (Cho ve Dansereau, 2010).

Dönüşümcü lider davranışlarının, takipçilerin vatandaşlık davranışlarını hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilemesi mümkündür. Başka bir deyişle, bunların toplam etkileri, doğrudan etkiler ile güven ve memnuniyet gibi arabulucular yoluyla meydana gelen dolaylı etkilerin bir kombinasyonundan kaynaklanabilir (Podsakoff vd., 1990).

Arslantaş ve Pekdemir'in (2007) araştırmasında yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir araştırmada da dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu ve doğrudan etkileri olduğu belirlenmiştir (Asgari vd., 2008: 234). Oğuz'un (2011) çalışması da öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Cho ve Dansereau (2010), bireysel ve grup seviyesindeki adalet algısının, dönüşümcü liderlik ve ÖVD arasındaki bağlantıda önemli bir rol oynadığını belirtir. Nguni vd.'ne (2006) göre dönüşümcü liderliğin boyutları; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ÖVD üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Ayrıca iş tatmini, dönüşümcü liderliğin öğretmenler üzerindeki etkisinde arabulucu rolündedir. Başka bir çalışmaya göre, lider-üye etkileşimi de dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında arabulucu rolü üstlenmektedir. (Wang, vd., 2005). Pillai, Schriesheim ve Williams'ın (1999) araştırması da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde dönüşümcü liderliğin dolaylı etkisini desteklemektedir. Bu etki prosedürel adalet ve güven vasıtasıyla gerçekleşmektedir (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999). Bu açıklamalardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

- H₁: Dönüşümcü liderliğin karizma boyutunun, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₂: Dönüşümcü liderliğin karizma boyutunun, ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₃: Dönüşümcü liderliğin karizma boyutunun, ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₄: Dönüşümcü liderliğin karizma boyutunun, ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₅: Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₆: Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun, ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₇: Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun, ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₈: Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun, ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₉: Dönüşümcü liderliğin entelektüel özendirme boyutunun, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₁₀: Dönüşümcü liderliğin entelektüel özendirme boyutunun, ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₁₁: Dönüşümcü liderliğin entelektüel özendirme boyutunun, ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₁₂: Dönüşümcü liderliğin entelektüel özendirme boyutunun, ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₁₃: Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₁₄: Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun, ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₁₅: Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun, ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₁₆: Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun, ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₁₇: Dönüşümcü liderlik, ÖVD üzerinde anlamı etkiye sahiptir.
H₁₈: Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu, ÖVD üzerinde anlamı etkiye sahiptir.
H₁₉: Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutu, ÖVD üzerinde anlamı etkiye sahiptir.
H₂₀: Dönüşümcü liderliğin entelektüel özendirme boyutu, ÖVD üzerinde anlamı etkiye sahiptir.
H₂₁: Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu, ÖVD üzerinde anlamı etkiye sahiptir.

H₂₂: Dönüşümcü liderlik, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu üzerinde anlamı etkiye sahiptir.

H₂₃: Dönüşümcü liderlik, ÖVD'nin centilmenlik boyutu üzerinde anlamı etkiye sahiptir.

H₂₄: Dönüşümcü liderlik, ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerinde anlamı etkiye sahiptir.

H₂₅: Dönüşümcü liderlik, ÖVD'nin sivil erdem boyutu üzerinde anlamı etkiye sahiptir.

3. Araştırma Yöntemi

Araştırmada bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) bağımlı değişken (örgütsel vatandaşlık davranışı) üzerindeki etkisinin tespiti amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının her bir boyutuna katılım düzeyleri tespit edilmiş; daha sonra boyutlar arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi, araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla da regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma kapsamındaki ölçme araçlarının uygulanması için öncelikle Gazipaşa İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmış ve daha sonra ölçme araçları Antalya ili Gazipaşa ilçesinde bulunan devlet ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlere 2018-2019 eğitim-öğretim yılı ikinci döneminde uygulanmıştır. Gazipaşa İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün resmî sitesinde yer alan sayılara göre evren 646 öğretmenden oluşmaktadır. Krejcie ve Morgan'ın (1970) çeşitli evren büyüklüklerine dair yapmış olduğu analize göre 650'den oluşan evrenler için örneklem büyüklüğü 246'dır (Akt. Ural ve Kılıç, 2006). Örneklem sayısına ulaşmak için kolayda örneklem yöntemi benimsenmiştir (Kozak, 2014). Saha çalışmasında bölgedeki tüm okullara ulaşılmış, öğretmenlere çalışma hakkında yüz yüze bilgi verilmiş ve araştırmaya gönüllü katılım gösterenlerle anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anketler, genellikle öğretmenlerin derslerini aksatmayacak şekilde uzun ders aralarında yapılmıştır. Bir kısmı da öğretmenlerin ders dışı zamanlarında doldurmaları için kapalı zarflar ile bırakılmış ve daha sonra okul idaresinden teslim alınmıştır. Sonuçta 159 adet anket elde edilmiştir. Bu sayı gerekli örneklem büyüklüğünün yaklaşık %65'ini oluşturmakta olup, bu oranın, saha çalışması gönüllü katılımcılardan oluştuğu için, araştırma sonuçlarının güvenilir olmasını sağladığı düşünülmektedir.

Dönüşümcü liderliği ölçmek için, Bass ve Avolio (1985) tarafından geliştirilen ve 1995'te son revizyonuna yapılan 'Çok Faktörlü Liderlik Anketi'nden faydalanılmıştır. Töremen ve Yasan (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan ölçek izin alınmak suretiyle bu çalışmada kullanılmıştır. 1985-1995 yılları arasında üç kez revizyona uğrayan ölçek, okul yöneticilerinin öğretmenlerin gözünde dönüşümcü lider özellikleri taşıyıp taşımadıkları hakkında bilgi vermektedir (Güngör, 2018).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği ise Podsakoff ve Mackenzie (1989) tarafından oluşturulmuş; Podsakoff vd. (1990) ve Moorman (1991) tarafından geliştirilmiştir. Polat (2007) ölçeği Türkçeye ve eğitim kurumlarına uyarlamıştır. Ölçeğin aslı 5 boyuttan oluşmaktadır fakat Polat'ın (2007) çalışmasında yapılan analizler sonucu ölçek; yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem olarak 4 boyutta toplanmıştır. Polat (2007) tarafından, alan yazında yardımlaşma ve nezaket boyutlarının birbirleri ile oldukça ilgili olduğuna vurgu yapılmış, her iki davranışın da diğerlerine yardımı içerdiği ifade edilmiş ve ölçeğin aslındaki yardımlaşma ve nezaket boyutunda yer alan maddeler yardımlaşma boyutunda toplanmıştır.

Dönüşümcü liderlik ölçeği 39 sorudan oluşmaktadır. 1-10 arası karizma; 11-20 arası ilham verici motivasyon; 21-30 arası entelektüel özendirme; 31-39 arası ise bireysel ilgi boyutunu ölçmeyi amaçlayan sorulardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ise 20 soru içermektedir. 1-8 arası yardımlaşma; 9-12 arası centilmenlik; 13-16 arası vicdanlılık ve 17-20 arası sivil erdem boyutuna ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Ölçeklerin her ikisinde de katılım dereceleri 5'li likert tipi kullanılarak belirlenmiş; (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) ara sıra, (4) çoğu zaman ve (5) her zaman olarak nitelendirilmiştir.

Yapılan güvenilirlik analizi sonrası dönüşümcü liderlik ölçeğinin genel güvenilirlik değeri 0,988; örgütsel vatandaşlık ölçeğinin ise 0,915 bulunmuştur. Karizma boyutunda 1., 9. ve 10. sorular; ilham verici motivasyon boyutunda 11. ve 12. sorular; vicdanlılık boyutunda ise 15. soru güvenilirlik değerini düşürdüğü için çıkarılmıştır.

4. Bulgular

Öncelikle araştırmaya katılanların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla frekans analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların %52,8'inin kadın; %47,2'sinin erkek olduğu görülmüştür. Yaş aralığına bakıldığında; en fazla katılım 31-36 yaş arası öğretmenlerdedir. Eğitim durumu olarak katılımcılar %90'6 oranında lisans mezunudur. Sadece 15 kişi lisansüstü eğitime sahiptir. Katılımcıların yarısından fazlasının 12 yıl ve üzeri meslek hayatı vardır ve yaklaşık %60'ı, 1 ile 5 yıl aralığında bir süredir mevcut okullarında çalışmaktadır. Öğretmenlerin 98 tanesi ilköğretim, 61 tanesi ortaöğretim kurumlarında görev yapmaktadır. Katılımcıların okullarındaki öğretmen sayılarına ilişkin cevaplarına göre, okulların %83'ünde 24 ve üzeri sayıda öğretmen vardır. Ayrıca öğretmenlerin geneli, okullarının bulunduğu sosyo-ekonomik çevre koşullarını iyi ve orta olarak değerlendirmektedir.

Tablo 1. Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ort.	s.s.
1.Karizma	1										3,611	,914
2.İlham verici Motivasyon	,893**	1									3,622	,958
3.Entelektüel Özendirme	,871**	,904**	1								3,358	,988
4.Bireysel İlgi	,874**	,892**	,916**	1							3,461	,983
5.Yardımlaşma	,548**	,598**	,536**	,595**	1						3,856	,818
6.Centilmenlik	,203*	,225**	,144	,209**	,323**	1					2,273	,903
7.Vicdanlılık	,357**	,404**	,355**	,387**	,540**	,248**	1				4,075	,795
8.Sivil Erdem	,512**	,591**	,527**	,568**	,788**	,346**	,617**	1			3,834	,809
9.Dönüşümcü Liderlik	,940**	,960**	,969**	,964**	,593**	,200*	,391**	,573**	1		3,499	,925
10.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,526**	,585**	,543**	,578**	,903**	,021	,688**	,844**	,582**	1	3,553	,537

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Demografik bilgilerin ardından, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ve öğretmen arkadaşlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için öğretmenlere yöneltilen sorulara ilişkin frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri için analizler gerçekleştirilmiş ve Tablo 1'de gösterilmiştir. Dönüşümcü liderlik için analiz sonuçlarına bakıldığında; yöneticilerin yüksek düzeyde ($\bar{x}=3,611$) karizma (idealleştirilmiş etki) sahibi olduğu; öğretmenlere yüksek düzeyde ($\bar{x}=3,622$) ilham verici motivasyon; orta düzeyde ($\bar{x}=3,358$) entelektüel özendirme sağladığı ve yüksek düzeyde ($\bar{x}=3,461$) bireysel ilgi gösterdiği görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı analiz sonuçlarına göre; öğretmenler yüksek düzeyde ($\bar{x}=3,856$) yardımlaşma; düşük düzeyde ($\bar{x}=2,273$) centilmenlik; yüksek düzeyde ($\bar{x}=4,075$) vicdanlılık ve yüksek düzeyde sivil erdem ($\bar{x}=3,834$) davranışları sergilemektedir.

Frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma analizlerinin ardından, değişkenlerin birbiri ile olan ilişkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları da yine Tablo 1'de yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre; DL'nin karizma boyutu, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu ile orta düzeyde ($\bar{x}=0,548$); centilmenlik boyutu ile çok düşük düzeyde ($\bar{x}=0,203$); vicdanlılık boyutu ile düşük düzeyde ($\bar{x}=0,357$); sivil erdem boyutu ile orta düzeyde ($\bar{x}=0,512$) pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. DL'nin ilham verici motivasyon boyutu, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu ile orta düzeyde ($\bar{x}=0,598$); centilmenlik boyutu ile düşük düzeyde ($\bar{x}=0,225$); vicdanlılık boyutu ile orta düzeyde ($\bar{x}=0,404$); sivil erdem boyutu ile orta düzeyde ($\bar{x}=0,591$) pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. DL'nin entelektüel özendirme boyutu, ÖVD'nin yardımlaşma boyutu ile orta düzeyde ($\bar{x}=0,536$); centilmenlik boyutu ile çok düşük düzeyde ($\bar{x}=0,144$); vicdanlılık boyutu ile düşük düzeyde ($\bar{x}=0,355$); sivil erdem boyutu ile orta düzeyde ($\bar{x}=0,527$) pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. DL'nin bireysel ilgi boyutu, ÖVD'nin

yardımlaşma boyutu ile orta düzeyde (,595); centilmenlik boyutu ile çok düşük düzeyde (,209); vicdanlılık boyutu ile düşük düzeyde (,387); sivil erdem boyutu ile orta düzeyde (,568) pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir.

Tablo 2. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β	t	Sig.	r	r ²	p	F
Model 1								
Karizma	Yardımlaşma	-,013	-,083	,934	,622	,387	,000	24,313
İlham verici motivasyon		,464	2,648	,009				
Entelektüel özendirme		-,300	1,654	,100				
Bireysel ilgi		,466	2,661	,009				
Model 2								
Karizma	Centilmenlik	,060	-,321	,749	,291	,085	,008	24,313
İlham verici motivasyon		,386	1,801	,074				
Entelektüel özendirme		-,528	2,285	0,18				
Bireysel ilgi		,295	1,381	,169				
Model 3								
Karizma	Vicdanlılık	-,056	-,314	,754	,415	,172	,000	7,999
İlham verici motivasyon		,400	1,964	,051				
Entelektüel özendirme		-,186	-,886	,377				
Bireysel ilgi		,249	1,226	,222				
Model 4								
Karizma	Sivil Erdem	-,150	-,966	,336	,606	,368	,000	22,381
İlham verici motivasyon		,580	3,258	,001				
Entelektüel özendirme		-,206	1,119	,265				
Bireysel ilgi		,370	2,083	,039				
Model 5								
Karizma	Örgütsel	-,90	-,576	,565	,601	,361	,000	21,781
İlham verici motivasyon	Vatandaşlık Davranışı	,439	2,452	,015				
Entelektüel özendirme		-,114	-,618	,538				
Bireysel ilgi		,370	2,071	0,40				
Model 6								
Dönüşümcü Liderlik	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,582	8,979	,000	,582	,339	,000	80,617
Model								
Dönüşümcü Liderlik	7-Yardımlaşma	,593	9,217	,000	,593	,351	,000	84,949
	8-Centilmenlik	,200	2,557	,011	,200	,040	,011	6,540
	9-Vicdanlılık	,391	5,328	,000	,391	,153	,000	28,390
	10-Sivil Erdem	,573	8,769	,000	,573	,329	,000	76,897

Son aşamada ise araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 2.'de yer alan sonuçlara göre yardımlaşma boyutunun yaklaşık %38'inin ($r^2=,387$); vicdanlılık boyutunun yaklaşık %17'sinin ($r^2=,172$); centilmenlik boyutunun yaklaşık %8'inin ($r^2=,085$); sivil erdem boyutunun yaklaşık %37'sinin ($r^2=,368$), DL boyutları tarafından açıklandığı görülmektedir.

Model 1'e göre; ilham verici motivasyon ($\beta=,464$) ve bireysel ilgi ($\beta=,466$), yardımlaşma boyutuna pozitif yönlü ve anlamlı bir katkı sağlarken; karizma ve entelektüel özendirme özelliklerinin ise anlamlı bir katkısının olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda H_5 ve H_{13} kabul edilirken, H_1 ve H_9 desteklenmemiştir. Model 2'ye bakıldığında, karizma, ilham verici liderlik ve bireysel ilgi boyutların centilmenliği açıklamada anlamlı bir katkısının bulunmadığı görülmektedir. Entelektüel özendirme boyutu ise centilmenlik üzerinde anlamlı fakat negatif bir etkiye sahiptir. Bu sonuçlara göre, H_2 , H_6 , H_{10} ve H_{14} desteklenmemiştir. Model 3'e göre, yalnızca ilham verici motivasyon boyutunun vicdanlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir ($\beta=,400$, $p=,051$). Bu sonuçlar doğrultusunda, H_7 kabul edilirken; H_3 , H_{11} ve H_{15} desteklenmemiştir. Model 4 incelendiğinde, ilham verici motivasyon ($\beta=,580$) ve bireysel ilgi ($\beta=,370$) boyutunun, sivil erdem boyutuna pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısının olduğu görülmektedir. Karizma ve entelektüel özendirme boyutları ise sivil erdem davranışındaki değişiklikleri açıklamamaktadır. Bu sonuçlara göre, H_8 ve H_{16} kabul edilirken, H_4 ve H_{12} desteklenmemiştir. Model 5'e göre DL boyutları, ÖVD'nin yaklaşık %36'ini açıklamaktadır ($r=,601/r^2=,361/p=,000$). Standardize edilmiş beta katsayılarına bakıldığında, DL'nin ilham verici motivasyon ($\beta=,439$) ve bireysel ilgi ($\beta=,370$) boyutlarının modele pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısının olduğu görülmektedir. Karizma ve entelektüel özendirme boyutlarının ise anlamlı bir katkısı bulunmamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda, H_{19} ve H_{21} kabul edilirken, H_{18} ve H_{20} desteklenmemiştir.

Model 6'ya göre DL, ÖVD'nin yaklaşık %34'ünü açıklamaktadır ($r=,582/r^2=,339/p=,000$). Standardize edilmiş beta katsayısı ışığında incelediğimizde ($\beta=,582$), DL'nin ÖVD'ye pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısının olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, H_{17} kabul edilmiştir.

Model 7, 8, 9 ve 10'da, DL'nin ÖVD'nin boyutları üzerindeki olası etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Model 7, yardımlaşma boyutunun yaklaşık %35'ini açıklamaktadır ($r=,593/r^2=,351/p=,000$). Standardize edilmiş beta katsayısına bakıldığında ($\beta=,593$), DL'nin, yardımlaşma boyutuna pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısının olduğu görülmektedir. Buna göre, H_{22} kabul edilmiştir. Centilmenlik boyutu ele alındığında ise, DL'nin (Model 8), bu boyutu %4 açıkladığı görülmektedir ($r=,200/r^2=,040/p=,011$). Buna göre, H_{23} kabul edilmiştir. DL (Model 9), vicdanlılık boyutunun ise yaklaşık %15'ini açıklamaktadır ($r=,391/r^2=,153/p=,000$). Standardize edilmiş beta katsayısı çerçevesinde ($\beta=,391$), DL'nin, vicdanlılık boyutuna pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısı bulunmaktadır. Buna göre, H_{24} kabul edilmiştir. Sivil erdem boyutu incelendiğinde, Model 10'un, bu boyutu yaklaşık %33 düzeyinde açıkladığı görülmektedir ($r=,573/r^2=,329/p=,000$). Standardize edilmiş beta katsayısına göre de ($\beta=,573$) DL, sivil erdem boyutuna pozitif yönlü ve anlamlı bir katkı sunmaktadır. Bu sonuç doğrultusunda, H_{25} kabul edilmiştir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Saha çalışması, Antalya ili Gazipaşa ilçesinde bulunan devlet ilköğretim ve ortaöğretim okullarında 2018-2019 eğitim-öğretim yılı ikinci döneminde görev yapan 159 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular yöneticilerin, yüksek düzeyde karizma (idealleştirilmiş etki) sahibi olduğunu; öğretmenlere yüksek düzeyde ilham verici motivasyon; orta düzeyde entelektüel özendirme sağladığını ve yüksek düzeyde bireysel ilgi sergilediğini göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre; öğretmenler yüksek düzeyde yardımlaşma, orta düzeyde centilmenlik, yüksek düzeyde vicdanlılık ve yüksek düzeyde sivil erdem davranışları sergilemektedir.

Bu çalışmanın sonuçları, DL ve ÖVD arasındaki teorik bağlamda işaret edilen ilişkiyi desteklemektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutları bağlamında bakıldığında; DL'nin ilham verici motivasyon ($\beta=,439$) ve bireysel ilgi ($\beta=,370$) boyutlarının modele pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısının olduğu görülmektedir. Karizma ve entelektüel özendirme boyutlarının ise anlamlı bir katkısı bulunmamaktadır. Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutu, ÖVD'nin yardımlaşma, vicdanlılık ve sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahipken, centilmenlik üzerinde anlamlı etkisi bulunmamıştır. DL'nin bireysel ilgi boyutu ise, ÖVD'nin yardımlaşma ve sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir fakat vicdanlılık ve centilmenlik boyutları üzerinde sahip değildir. Podsakoff ve arkadaşlarının (1996) çalışması ise DL'nin

bireysel ilgi boyutunun ÖVD'nin her dört boyutu üzerinde de anlamı etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Bu sonuç, mevcut çalışmayla yardımlaşma ve sivil erdem boyutları bağlamında paralellik gösterirken; vicdanlılık ve centilmenlik boyutları bağlamında mevcut çalışmayı desteklememektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları kapsamında incelendiğinde ise dönüşümcü liderliğin; örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik, karar alma süreçlerinde astların sesini duyurabilmelerine izin vererek, kendi fikirlerini öne sürmeleri için onları destekleyerek ve onlara ilham sağlayarak, astlara bireysel ilgi göstererek ve eşit davranarak onları güçlendirmeyi ön planda tutar (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999). Okul bağlamında karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanması ise öğretmenleri yeni roller almaya ve okul amaçlarını başarma konusunda ekstra çaba göstermeye teşvik edebilir. Bu yüzden okul yöneticileri öğretmenleri yetkilendirmenin ve güçlendirmenin önemini kabul etmeli ve yönetim alanı dahil tüm karar alma süreçlerine öğretmenleri dahil etmelidir (Bogler ve Somech, 2005). Öğretmenlerin güçlenme seviyelerine ilişkin algıları, örgüte ve mesleğe olan bağlılıkları ve ÖVD'leri ile büyük ölçüde ilişkilidir (Bogler ve Somech, 2004). Vatandaşlık davranış sergileyen öğretmenler de öğrenci başarısını, öğretmen memnuniyet düzeyini, kendini gerçekleştirme duygusunu, okul itibarını, imajını ve disiplinini de geliştirebilirler (Onn vd., 2016).

Bireysel ilgili bir liderin her bir takipçinin farklı ihtiyaçlarını ve gelişimini önemseydiği göz önüne alındığında bu davranış takipçiyi, verilen desteğin değerini bilmek adına görev icabı yapılması gerekenlerin ötesinde ekstra rol davranışlarında bulunmaya teşvik eder. Önceki araştırmalar (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999; Podsakoff vd., 1996), dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan bireysel ilgi ile ÖVD'ler arasında pozitif bir ilişki olduğunu destekleyen bazı kanıtlar ortaya koymuştur.

Bu çalışmada, devlet okullarındaki dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmanın farklı okul türleri bağlamında da yapılması önerilmektedir. Çünkü kamu sektöründe çalışanlar ile özel sektör kuruluşlarında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi konusundaki farklılık nedeniyle, özel okullardaki bireysel çabaların görünürlüğü, devlet okullarından daha yüksek olabilmektedir. Buna ek olarak yaş, cinsiyet ve öğretmenlik deneyimi gibi demografik faktörleri incelemek de ayrı bir öneridir. Ayrıca araştırma, öğretmenlerin ve yöneticilerinin birçoğunun işyeri dışında da sosyal ilişkiler içinde olduğu küçük bir ilçede gerçekleştirilmiştir. ÖVD'lerin toplumdaki kültürel ve sosyal yapıdan etkilenebileceği göz önüne alındığında, sosyal ilişkilerin daha farklı olduğu büyük bir şehirde yapılacak bir araştırma, farklı sonuçlar ortaya koyabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aksaraylı, M. F. (2015). Dönüştürücü liderlik ve Değişimde Dönüştürücü Liderlik Paradigması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 109-124.
- Alotaibi, A. (2001). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), 363-376. doi: 10.1177/009102600103000306
- Arslantaş, C. & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-278.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. & Samah, B. A. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Avolio, B. J., Waldma, D. A. & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 951-968. doi: 10.1002/job.283

- Ayiro, L. P. (2014). Transformational Leadership and School Outcomes in Kenya: Does Emotional Intelligence Matter? *Forum for International Research in Education*, 1(1), 26-49.
- 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.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E. K. (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Blase, J. & Blase, J. (1999). Principals' Instructional Leadership and Teacher Development: Teachers' Perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 349-378. doi: 10.1177/0013161x9953003
- 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, 277-289.
- Bogler, R. & Somech, A. (2005). Organizational Citizenship Behavior in Schools. *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.
- Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683. doi: 10.1177/00131610121969460
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H. & Harvey, J. (2012). Exploring the Dark Side of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 542-559. doi: 10.1002/job.1847
- Borman, W. C. (2004). The Concept of Organizational Citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241
- Carless, S. A., Wearing, A. J. & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-404.
- Cho, J. & Dansereau, F. (2010). Are Transformational Leaders Fair? A Multi-Level Study of Transformational Leadership, Justice Perceptions, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 409-421.
- Cohen, A. & Vigoda, E. (2000). General and Organizational Citizenship. *Administration & Society*, 32(5), 596-624.
- Demirtaş, E. & Şama, E. (2016). Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 275-298.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Edizler, G. & Akbulut, E. (2011). Özel Öğretim Kurumlarında Eğitim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Boyutları. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(2), 20-32.
- Şimşek, T., (2019). Ruhsal İyi Oluşun / Ruhsal Sağkalımın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (2), 826-834.
- Fahr, J., Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Geijsel, F., Slegers, P. & Van Den Berg, R. (1999). Transformational Leadership and the Implementation of Large-scale Innovation Programs. *Journal of Educational Administration*, 37(4), 309-328.
- Gong, Y., Huang, J. & Fahr, J. (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.

- Güngör, A. (2018). *Etkili Okul Özelliklerinin Dönüşümsel Liderlik ve Öğretmen Bağlılığıyla İlişkisi*. Ege Üniversitesi, İzmir.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürel, P. (2013). İşletmelerde Küresel Rekabet Avantajına Yönelik Yeni Liderlik Tipi: Dönüştürücü Liderlik. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 1-28.
- Hemedoğlu, E., & Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77.
- Jahangir, N., Akbar, M. M. & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- Jung, D. I. & Sosik, J. J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.
- Karabay, M. E. (2014). İş stresi ile örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 282-302.
- Kent, A. & Chelladurai, P. (2001). Perceived Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors: A Case Study in Intercollegiate Athletics. *Journal of Sport Management*, 15, 135-159.
- Kozak, M. (2014). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köse, S., Kartal, B. & Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2005). A review of Transformational School Leadership Research 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177-199. doi: 10.1080/15700760500244769
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2006). Transformational School Leadership for Large-scale Reform: Effects on Students, Teachers, and their Classroom Practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J. & Slegers, P. J. C. (2010). Occupying the Principal Position: Examining Relationship between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 623-670.
- Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teacher's Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour in Primary Schools: The Tanzanian Case, School Effectiveness and School Improvement. *An International Journal of Research, Policy and Practice*, 17(2), 145-177.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Educational Administration: Theory and Practice*, 17(3), 403.
- Onn, C. Y., Yunus, J. & Yusuf, H. (2016). The Importance of Organizational Citizenship Behaviors in Malaysian Education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(11), 740-746.
- Oplatka, I. (2006). Going Beyond Role Expectations: Toward on Understanding of the Determinants and components of Teacher Organizational Citizenship Behavior. *Educational Administration Quarterly*, 42(3), 385-423.
- Oplatka, I. (2009). Organizational Citizenship Behavior in Teaching: The Consequences for Teacher, Pupils, and the School. *International Journal of Educational Management*, 23(5), 375-389. doi: 10.1108/09513540910970476
- Organ, D. W. & Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviour. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. doi: 10.1207/s15327043hup1002_2

- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- 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., 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, P. M., MacKenzie, S., Moorman R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviours and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004). Dimension of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Rüzgar, N. (2019). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergilemelerinin Üzerindeki Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 964-975.
- Schnake, M. & Dumler, M. P. (2003). Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 283-301.
- Schnake, M. (1991). Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda. *Human Relations*, 44(7), 735-755. doi: 10.1177/001872679104400706
- Schnake, M., Cochran, D. & Dumler, M. (1995). Encouraging Organizational Citizenship: The Effects of Satisfaction, Perceived Equity and Leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 209-221.
- Serinkan, C. & Erdiş, Y. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet* (1. Basım). Ankara: Nobel.
- Shin, S. J. & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *The Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedent. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Stone, A. G., Russell, R. F. & Patterson, K. (2004). Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *The Leadership and Organizational Development Journal*, 25(4), 349-361. doi: 10.1108/01437730410538671
- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 97-118.
- Talebloo, B., Basri, R., Hassan, A. & Asimiran, S. (2015). A Survey on the Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: Teacher's Perception. *International Journal of Education*, 7(3), 12-30.
- Tok, T. N. & Bacak, E. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu ile Yöneticileri için Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 1135-1166.
- Töremen, F. & Yasan, T. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 27-39.
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- 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.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Zhu, W. (2008). How Transformational Leadership Weaves its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs. *Personnel Psychology*, 6(1), 793-825.
- 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 Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.