

Yayın Geliş Tarihi: 02.09.2020
Yayına Kabul Tarihi: 22.02.2021
Online Yayın Tarihi: 06.09.2021
DOI: 10.18613/deudfd.789695
Araştırma Makalesi (Research Article)

Dokuz Eylül Üniversitesi
Denizcilik Fakültesi Dergisi
Özel Sayı Sayfa:79-107
E-ISSN: 2458-9942

DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE ÇALIŞANLARIN GÖSTERDİĞİ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER*

Serkan ÖTER¹
M. Serdar AYAN²

ÖZET

Denizcilik işletmeleri sürekli bir değişim ve rekabet ortamı içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Böyle bir ortamda yöneticilerin davranışları, çalışanlarının davranışlarını da etkilemektedir. Farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının işletme performansını olumlu yönde etkilediği, dönüşümcü bir liderin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde önemli bir rol oynadığı, çalışanların bu davranışlarını artırmanın bir yönteminin de liderin dönüşümcü liderlik niteliklerini göstererek sağlayabileceği ifade edilmektedir. Bu çalışmanın amacı, denizcilik işletmelerinde çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda, denizcilik sektörünün kara yönetiminde yer alan Türkiye'deki 16 gemi yönetim işletmesinden 146 çalışan üzerinde anket uygulanmış ve elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırma esnasında dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarına yönelik literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra oluşturulan araştırma metodolojisi ışığında korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin gösterdiği dönüşümcü liderlik davranışları ve tüm alt boyutları ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı ve tüm alt

*Bu çalışma DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde 2019 yılında tamamlanan "Denizcilik İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" başlıklı doktora tez çalışmasından derlenerek hazırlanmıştır.

¹ Dr. Kamu Kurumu, Ankara, serkanoter@yahoo.com, Orcid no:0000-0003-4054-8276 (Sorumlu yazar)

² Dr. Öğr. Üyesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, İzmir, serdar.ayan@deu.edu.tr, Orcid no:0000-0003-1715-0024

boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ayrıca dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

***Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Denizcilik İşletmeleri, Gemi Yönetimi.*

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF EMPLOYEES IN MARITIME BUSINESSES

ABSTRACT

Maritime business operates in an environment of constant change and competition. In such an environment, the behavior of managers also affects the behavior of employees. Studies in different sector, it is expressed that, organizational citizenship behavior of the employees positively affects the organization's performance, transformational leaders have great influence on the employees' organizational citizenship behavior and one way to increase the organizational citizenship behavior of the employees is to demonstrate the transformational abilities by the leaders. In this research, it is aimed to identify the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior in the maritime businesses. In order to reach the aimed results, a survey was conducted on 146 employees from 16 ship businesses in Turkey and the data obtained are analyzed. In the research, a literature review was conducted on the concepts of transformational leadership and organizational citizenship behavior. Consequently, correlation and regression analysis were performed according to the methodology of the research. According to the results of the analysis, it has been determined that there is a positive and significant relationship between the transformational leadership behaviors and organizational citizenship behavior with all dimensions. It was also found that the transformational leadership behaviors of the managers have a meaningful effect on the organizational citizenship behaviors of the employees.

***Keywords:** Leadership, Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Maritime Business, Ship Management.*

1. GİRİŞ

Denizcilik sektörü geçmişten günümüze kadar en ekonomik taşımacılık yolu olarak önemini korumakta ve dünya ticaretinin büyük bir bölümü deniz yolu taşımacılığı ile yapılmaktadır. Bu nedenle uluslararası ticaretin önemli unsurlarından biri olarak öne çıkmaktadır.

Denizcilik işletmeleri, sahip oldukları çevre dolayısıyla çok hızlı değişebilen, dinamik ve karmaşık bir yapıda faaliyetlerini sürdürmektedir. Denizcilik işletmelerinin çok disiplinli bir alan olması ve uluslararası boyutu, dış çevre koşullarından kolaylıkla etkilenmesine sebep olmaktadır. Küresel rekabet, teknolojik gelişmeler, demografik yapıda farklılaşma, ekonomik ve politik olaylar, değişen müşteri talepleri gibi işletme çevresinde meydana gelen değişimler, denizcilik işletmelerinin iç çevresini oluşturan insan ve onun yönetimi ile ilgili yeni arayışlara ve farklı uygulamalara gidilmesini gerekli kılmıştır.

Son zamanlarda örgütsel davranışlara yönelik yapılan çalışmaların dikkat çeken konularından birisi de çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları olmuştur. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışları; çalışanların kendilerine biçilen rollerin ötesinde gönüllülüğe dayalı davranışlar ortaya koyma, örgüt faaliyetlerinin doğru bir şekilde işlemesine engel olan yıkıcı ve istenilmeyen davranışlardan koruma, çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirme, etkili bir eşgüdüm sağlayarak örgütün verimliliği ile performansını arttırmayı amaçlamaktadır.

İşletmelerde yöneticiler, insan kaynağından en üst seviyede verim alabilmek amacıyla öncelikle çalışanların iş tatminini ve bağlılık seviyelerini artırıcı, sonrasında ise onları örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüt için faydalı bir takım olumlu davranışlar sergilemeye yönlendirecek uygulamalara önem vermişlerdir. İşletme çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde etkili unsurlardan biri olan liderin özelliklerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini nasıl ve ne yönde etkilediği önemli hale gelmiştir.

Deniz yolu taşımacılığında icra edilen faaliyetlerin yürütülmesinde en önemli yapı taşlarından birisi denizcilik sektörünün kara yönetiminde yer alan gemi yönetim işletmeleridir. Bu işletmelerdeki yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının işletme performansına etkisi, yalnızca işletme ile sınırlı kalmayarak işletmenin ötesinde denizcilik sektörünün tümünde kendini gösterecektir. Bu bağlamda araştırmada, denizcilik sektörünün kara yönetiminde yer alan gemi yönetim işletmeleri seçilmiş, işletme çalışanlarının yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile çalışanların gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde literatür taramasına, üçüncü bölümünde araştırmanın amacı, kapsamı, modeli ve hipotezler, dördüncü bölümde araştırmanın sınırlılıkları, beşinci bölümde araştırmanın

yöntemine yer verilmiştir. Altıncı bölüm araştırma bulgularından oluşurken, yedinci bölüm sonuç bölümü ile tamamlanmıştır

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Dönüşümcü Liderlik

Robbins ve Coulter (2014: 539), liderlik kavramının yoğun bir şekilde araştırıldığını ve bu araştırmanın büyük çoğunluğunun, *etkili bir lider nedir?* sorusunu cevaplamayı amaçlayan örgütsel bir davranış konusu olduğunu, bunu açıklamak için önerilen çeşitli liderlik yaklaşımları ile süreci anlayışımızda açıkça bir evrim yaşandığını belirtmektedir. Ayrıca liderlik kuramlarını; özellikler ve davranışsal yaklaşımları içeren erken dönem liderlik kuramları, durumsal liderlik kuramı ve etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarını içeren yeni (modern) kuramlar olarak ifade etmektedir.

Dönüşümcü liderlik, liderlik yazınına görece yeni girmiş olan-1980'lerden itibaren ağırlık kazanmaya başlayan- bir kavram olarak göze çapmaktadır. Burns 1978 yılında yazdığı “Liderlik” adlı eser ile dönüşümcü liderlik kavramını yazına katmıştır. Burns tarafından yazına katılan dönüşümcü liderlik kavramını, Bass 1985 yılında yazdığı “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” adlı eser ile geliştirmiştir (Barbuto, 2005: 26).

Burns liderlik sürecinin iki şekilde ortaya çıktığını ve bunların; Transformasyonel (Dönüşümcü) veya Transaksiyonel (Etkileşimci, işe yönelik) liderlik olduğunu ifade etmiştir. Dönüşümcü liderlik; yöneticinin karizmatik olarak algılanma derecesi, tüm izleyenlere birer birey olarak davranabilme veya entelektüel uyarım olarak tanımlanmaktadır. Tıpkı yıkılan domino taşlarında olduğu gibi, yönetimin yüksek kademesinde gösterilen dönüşümcü liderliğin, daha alt kademede de doğal sonuç şeklinde ortaya çıkması beklenmektedir (Bass vd. 1987: 73).

Bass (1990: 2), dönüşümcü liderliğin ortaya çıktığı ortamın, takipçiler tarafından organizasyonun hedeflerinin ve misyonunun benimsenerek, kişisel gayretlerini bu organizasyon ve hedefler konusuna yoğunlaştırdıkları durumda oluşabileceğini belirtmektedir. Ayrıca liderin, takipçileri üzerinde karizmatik etkisini göstererek, onlara ilham vererek, duygusal yönden ihtiyaçlarını karşılayarak ve zihinsel olarak iş konusunda teşvik ederek belirlenen hedeflere ulaşmaya çalıştığını ifade etmektedir.

Dönüşümcü liderliğin gelişmesinde Bass tarafından yaratılan ve ileriki dönemlerde Avolio ile yaptığı araştırmalar ışığında farklılıklara uğrayan çok faktörlü liderlik ölçeği büyük katkı sağlamıştır (Avolio vd. 1999: 441). Geliştirdiği bu ölçek ile dönüşümcü liderlik çok değişik alanlarda ölçülmeye çalışılmıştır. Otuzun üstünde ülkede çeşitli dillerde çok faktörlü liderlik ölçeği, eğitim kurumları, endüstriyel firmalarda, hastanelerde, ordu, emniyet örgütü, üretim hizmet ve ileri teknoloji gibi çeşitli işletmelerde, özel ve kamu kurumlarında uygulanmıştır (Avolio ve Bass, 2014: 13).

Podsakoff vd. (1990: 109-112), dönüşümcü liderin izleyicilerin iş tatminlerini arttırdığını, izleyicilerin kendisine güvenmelerini sağladığını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirdiğini belirtmektedir. Ayrıca yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderin davranışlarını; vizyon oluşturma, zihinsel teşvik, grup amaçlarının kabulüne zorlama, örnek olma, yüksek performans bekleme, bireysel düzeyde destek sağlama, şeklinde altı boyutta ifade etmiştir.

Bass ve Avolio tarafından yapılan çalışmalarda, dönüşümcü liderliğin dört boyutu kapsadığını belirtilmiştir. Bu boyutlar, karizma ya da idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım (zihinsel teşvik), bireysel düzeyde ilgi ve ilham verici motivasyondur (Pillai vd. 1999: 898).

İzleyenler liderin etkisini, özelliklerini ve davranışlarını idealleştirdiklerinden Avolio ve Bass idealleştirilmiş etkinin, atfedilen (özellikler) ve davranışlar olmak üzere iki ayrı boyutta incelenmesi üzerinde durmuştur. İdealleşen etki-atfedilen alt boyutunda dönüşümcü lider, çalışanların kendisiyle çalışmaktan gurur duymasını sağlar. Güç ve güven duygusu uyandıracak şekilde hareket eder. Kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur ve grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır. Çalışanların saygısını kazanacak şekilde hareket eder. Belirtilen davranışları gösteren lidere çalışanlar hayranlık duyar ve ona atfedilen değerleri taklit ederler. İdealleşen etki-davranış alt boyutunda dönüşümcü lider, önemseydiği değerleri ve prensipleri ifade eder. Güçlü bir hedef duygusuna sahip olmanın önemini vurgular. Kararlarında ahlaki ve etik sonuçları dikkate alma davranışı ön plana çıkmaktadır. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgulayacak şekilde davranışlarda bulunur (Avolio ve Bass, 2014: 101).

Entelektüel uyarım (Zihinsel teşvik) en basit anlamı ile takipçilerin problemlerin farkına varmaları ve problem çözme becerilerindeki artış ile sembolize edilir. Daha geniş bir perspektifte ise takipçilerin problemlerle karşılaştıklarında problemi algılama ve anlama, yapısını sezme ile çözüm

aşamasında kullandıklarını kavramsallaştırma, tasavvur etme ve tahayyül etme becerilerindeki bireysel gelişme anlaşılır (Bass, 1985: 98).

Bireysel düzeyde ilgi boyutu da liderin izleyenlerinin birey birey hepsiyle kişisel bir ilişki içerisinde bulunmasıdır. Dönüşümcü lider, izleyenlerinin ihtiyaçlarını yakından takip ederek onlara karşı kişisel yakınlık gösterir. Lider her bir bireye karşı bireysel ilgi gösterecek şekilde davranır. Neticede liderin bu davranışı sebebiyle takipçileri kendilerini ayrıcalıklı ve motive olmuş hissederler. Bu sayede başarıyı artıracak bir etkinin oluşması sağlanacaktır (Greenberg ve Baron, 2000: 462).

Avolio ve Bass (2014: 114) dönüşümcü liderlerin ilham verici motivasyon boyutuyla ilgili olarak; gelecek konusunda iyimser konuşarak, yapılması gereken işler konusunda çevresinde istek ve heyecan uyandırarak, geleceğe yönelik harekete geçirici bir vizyon oluşturarak ve hedeflerin gerçekleşeceği konusunda güven vererek, ilham verdiğini ve izleyenlerinin motivasyonunu arttırdığını ifade etmektedir.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Son senelerde örgütsel davranış alanında en önemli inceleme konularından birisini oluşturan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), kavramsal olarak ilk olarak Bateman ve Organ (1983) tarafından ifade edilmiş, teorisi ve boyutları Organ (1988) tarafından geliştirilmiştir. İlk başlarda literatürde çok önemli etki yaratmamasına karşın ilerleyen senelerde konuya ilişkin teorik yapı çok hızlı şekilde gelişmiştir. Örgütsel davranışla ilgili olarak, iletişim psikolojisi, sağlık kurumları yönetimi, iktisat, pazarlama, endüstri ve iş ilişkileri, insan kaynakları yönetimi, uluslararası yönetim, askeri psikoloji, stratejik yönetim ve liderlik gibi çok farklı sahalara genişlemiştir. Organ (1988: 4) örgütsel vatandaşlık davranışını, biçimsel iş tanımında net olarak tanımlanmamış, ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında örgütün fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışları olarak tanımlamıştır. Bu davranış türü, iş tanımlarında zorunlu görülmeyen, ihmal edilmesi durumunda ceza gerektirmeyen veya gerçekleştirildiğinde ödül sisteminde doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen, daha çok kişinin seçimine bağlı ve bütünüyle işletmenin etkinliği ve verimliliğini arttırmaya yönelik biçimsel rol tanımlarının ötesindeki davranışlardır. Başlangıçta ÖVD konusu bu alanda güçlü bir etki göstermemesine rağmen, “prososyal örgütsel davranış, ekstra rol davranışı, organizasyonel spontanlık, bağlamsal performans” kavramları ve ilgi alanları konunun

önemini son senelerde büyük ölçüde artırmıştır (Podsakoff vd. 2000: 513-515).

Örgüt faaliyetlerinin etkin biçimde yürütülmesine veya diğer çalışanlar ile yöneticilere faydalı olmaya yönelik davranışları kapsayan ÖVD, iş tanımında belirtilmeyen ve yapmak için herhangi bir eğitim almadığı, ancak örgüt için yararlı olan fazladan rol davranışları olarak tanımlanmaktadır. Özünde fedakârlık, sahiplenme ve karşılık beklemezsizin sergilenen davranışların yer aldığı ÖVD ayrıca örgütte huzur bozucu ortam ve çatışma yaratan, örgüte ve diğer örgüt çalışanlarına zarar veren; görevleri hatalı şekilde icra etme, sürekli şikayetçi olma, iş arkadaşlarıyla tartışma, işten kaçma ve diğer çalışanların hatalarını bulma şeklinde olumsuz davranışları göstermeyi de içermektedir (İplik, 2015: 6).

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) tanımları incelendiğinde; resmi rol gereksinimlerinin ötesinde karşılık beklemezsizin sergilenmesi, gönüllülük esasına dayanması, resmi ödül sistemiyle ilgili olmaması, herhangi bir yaptırım veya teşvik içermemesi ve örgüt faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesine imkân tanınması gibi özellikler ön plana çıkmaktadır. Bu özellikler göz önüne alınarak bir tanım yapmak gerekirse, örgütsel vatandaşlık davranışı; resmi ödül sistemiyle ilgili olmayan, resmi rol gereksinimlerinin ötesinde herhangi bir yaptırım veya teşvik olmadan sergilenen, örgütün etkinliğine katkıda bulunan işe ilişkin gönüllü davranışlardır.

Başlangıçta, yönetim bilimi alanında ÖVD çok tatmin edici bir etki yapmasa da ekstra rol davranışları, prososyal örgütsel davranışlar, örgütsel kendiliğindenlik ve bağımlı (contextual) performans gibi düşüncelere olan ilgi günden güne artmaktadır. 1983'lü yıllarda yok denecek kadar az olan çalışmalar, 1998 yılında 10 katı seviyesinde arttığı görülmüştür. Yapılan bilimsel çalışmalar incelendiğinde, 1990'lı yıllardan itibaren konuya ilgi de gözle görülür bir artış bulunmaktadır (Podsakoff vd. 2000: 514).

Literatür incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları üzerinde fikir birliğine varılmadığı ve farklı çalışmalarda farklı boyutların tanımlandığı ifade edilmektedir. Literatürde farklı şekilde sınıflandırılarak incelenen örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını;

- Organ (1988); özgecilik, vicdanlılık (yüksek görev bilinci), örgütsel erdem (sivil erdem), nezaketen bilgilendirme, sportmenlik (gönüllülük ve centilmenlik) olmak üzere 5 boyutta,
- Graham (1991); uyum, sadakat ve katılım olmak üzere 3 boyutta,

- Williams ve Anderson (1991); bireye ve örgüte yönelik olmak üzere 2 boyutta,
- Borman ve Motowidlo (1993); diğerlerine yardım etme ve iş birliği kurma, sportmenlik, örgütsel amaçları destekleme ve savunma, örgütsel kurallara ve prosedürlere uyma, gayret ve ekstra çabayı sürdürme ve görev faaliyetlerini yürütmeye gönüllü olma şeklinde 6 boyutta,
- Van Dyne vd. (1994) sadakat, itaat, savunmacı katılım, fonksiyonel katılım ve sosyal katılım olmak üzere 5 boyutta,
- Moorman ve Blakely (1995) bireyler arası yardım, bağlılığı destekleme bireysel çaba ve bireysel inisiyatif olmak üzere 4 boyutta,
- Van Scotter ve Motowidlo (1996) kişisel kolaylaştırma, örgütsel itaat ve bireysel inisiyatif olmak üzere 3 boyutta,
- Podsakoff vd. (2000); yardım etme davranışı, gönüllülük ve centilmenlik, örgütsel sadakat, örgüte uyum sağlama, bireysel inisiyatif, örgütün gelişimine destek verme ve bireysel gelişim olmak üzere 7 boyutta ele almışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını yazına kazandıran Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının; Özgecilik (Altruizm-diğerlerini düşünme, diğerkâmlık), Vicdanlılık (Conscientiousness- ileri görev bilinci), Nezaket (Courtesy- nezaketen bilgilendirme), Centilmenlik (Sportsmanship- sportmenlik) ve Sivil Erdem (Civic Virtue- örgüt gelişimine destek verme) olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı alanında literatür incelendiğinde, yapılan boyutlandırmaların birbirine çok benzediği ve Organ (1988) tarafından yapılan tanımlamalarla örtüştüğü görülmektedir (LePine vd. 2002: 52).

Yukarıda belirtilen boyutlar incelendiğinde; **Özgecilik**, örgüt içerisindeki görevlendirme veya işle ilgili sorunlarda diğer iş arkadaşlarına karşılık beklemeden yardım etmeyi ve sorunların çıkmasını engelleyici gönüllü davranışları içerir. **Nezaket**, örgüt çalışanlarının neden olduğu işle ilgili sorunları bireylerin haklarını kötüye kullanmadan önlemek ve etkisini azaltmak için yapılan gönüllü davranışı ifade eder. **Centilmenlik (Sportmenlik)**, işle ilgili sorunlara, olumsuzluklara, zorluklara şikâyet etmeden karşı durma, katlanma, tahammül etme ve gerginlik yaratabilecek olumsuz davranışlardan kaçınılmasını anlatır. **Vicdanlılık (Vicdan sahibi olma, Üstün Görev Bilinci)**, örgüt üyelerinin kural ve düzenlemelere karşı gelmeden, çok çalışarak asgari rol gerekliliklerinin ötesine geçmeye yönelik, dakiklik, iş yerini temiz tutma, kaynakları koruma gibi gönüllü

davranış sergilemelerini ifade eder. **Sivil Erdem**, örgütün yaşam seyrine yapıcı ve sorumlu katılım sağlama, işle ilgili fikirlerini rahatça paylaşma, görüşmelere katılma, dış çevredeki gelişmeleri takip ederek işletmenin faydasına olabilecek yenilikler hakkında bilgilendirme, çalışanın kendisini örgütün bir parçası görme, işlerin örgütlenmesinde aktif rol alma, örgütü dışarıda en iyi şekilde temsil etme, toplantılara katılmak ve örgütün büyük olaylarla karşılaşmasında yan yana durma, arka çıkmaya yönelik davranışları ifade eder.

2.3. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler

Örgütsel vatandaşlık davranışı alanında yapılan ilk araştırmalar, çalışan tutum ve davranışları, yaradılış özellikleri ile lider davranışları üzerinde yoğunlaşmış, liderlik literatürünün gelişmesiyle iş ve örgütsel özelliklerin etkilerinin de araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan ve onu etkileyebilecek faktörler incelendiğinde, bireysel (çalışan) özellikleri (employee characteristics), işin özellikleri (task characteristics), örgütsel özellikler (organizational characteristics) ve liderlik davranışlarına (leadership behaviours) odaklanıldığı belirtilmiştir (Podsakoff vd. 2000: 526).

Dönüşümcü liderler için, çalışanların rolün gerektirdiği performansa ulaşmalarından ziyade ekstra rol davranışı göstermeleri daha önemlidir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderler izleyicilerinin kendisine güvenmelerini sağlar, iş tatminlerini artırır ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirir (Podsakoff vd. 1990: 109).

Liderlik davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisini ele alan literatürdeki çalışmalara baktığımızda, çalışmaların genellikle dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Dönüşümcü liderlerin rol gereği yapılan davranışlardan daha çok, rol dışı yapılan davranışlar üzerinde önemli etkisi olduğu düşünülmektedir. Dönüşümcü liderler örgütün rutin emirlerle sağlanan mekanik uyumunun üzerinde ve ötesinde takipçilerini motive ederler (Podsakoff vd. 1990: 109).

Podsakoff vd. (1996: 284-285), yaptıkları çalışmada ortaya koydukları dönüşümcü liderlik boyutları ile Organ'ın belirlediği örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkiyi sınımış ve sonucunda; bireysel düzeyde destek sağlama ile bütün örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında, vizyon oluşturma ile sportmenlik arasında ve yüksek performans bekleme ile nezaket arasında olumlu ilişkiler bulmuşlardır.

Liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini konu alan çalışmalar incelendiğinde; dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik, güçlendirici liderlik, lider üye ilişkisi, lider desteği vb. kavramlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri konu alan çalışmalara yer verildiği görülmüştür. Organ ve Ryan (1995: 775), Bass (1999: 12), Podsakoff vd. (1990: 133), Podsakoff vd. (1996: 280), Nguni vd. (2006: 151), Geijssel vd. (2003: 231) tarafından yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkilerin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Givens (2008: 7) tarafından birçok çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve dolaylı ilişkiler bulunduğu, örneğin Koh vd. (1995), Pillai vd. (1999), MacKenzie vd. (2001), Twigg (2004), Elgamal (2004), Purvanova vd. (2006), Schlechter ve Engelbrecht (2006)'nin bunlardan bazıları olduğu ifade edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve güçlü ilişkilerin bulunduğu sonucuna ulaşılan, Omar vd. (2009: 201), Podsakoff vd. (2000: 528), Piccolo ve Colquitt (2006: 334) tarafından yapılan çalışmalar da sonuçları itibariyle konuyla ilgili önemli bulgular içermektedir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu çalışmanın amacı, denizcilik işletmelerinde çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Belirtilen temel amaç doğrultusunda nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır.

Çalışma, denizcilik işletmeleri arasında önemli bir yer tutan, denizcilik sektörünün kara yönetimindeki denizcilik firmalarından, İzmir ve İstanbul bölgelerindeki 16 denizcilik firmasında çalışan beyaz yakalı çalışanların üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bahse konu firmalar tarafından işletilen gemilerin toplam tonajı, armatörlerimiz tarafından ülkemizde işletilen Türk ve yabancı bayraklı toplam gemi tonajının 1/3'lük gibi büyük bir kısmını oluşturmaktadır.

Çalışmada belirtilen amaca ulaşmak maksadıyla yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerle

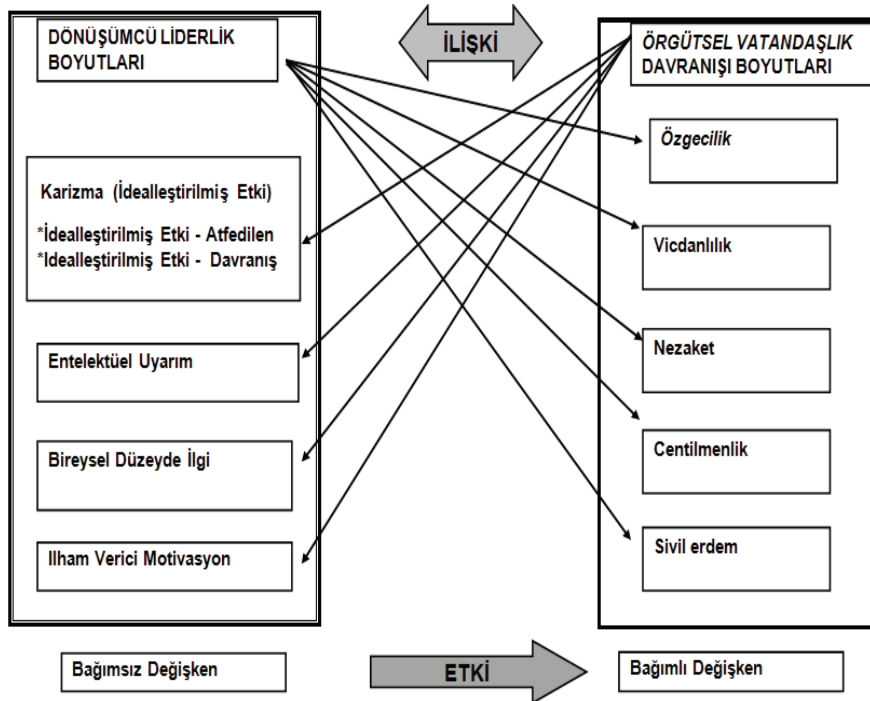
İlgili teorik destek sağlanarak ortaya konan araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda verilmiştir. Dönüşümcü liderlik boyutları çalışmanın bağımsız değişkenlerini, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ise çalışmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadır. Araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.

Çalışma kapsamında incelenen hipotezler şu şekildedir:

H1: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışına ait alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışına ait alt boyutlar ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Yöneticilerin gösterdiği dönüşümcü liderlik davranışlarına ait alt boyutların, çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

İnsan tutum ve davranışlarının birçok faktörden etkilenmesi nedeniyle tahmin etmek çok güçtür. Çalışmada, denizcilik işletmelerinde çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen faktörlerin tümü değil, yalnızca bir kısmı incelenmektedir. Yönetim konusunun geniş bir alanı kapsamaması ve insan davranışını etkileyen birçok farklı faktör olmasından dolayı çalışanlar her zaman bu araştırmada çıkan sonuçlarla uyumlu davranış göstermeyebilir. Denizcilik işletmelerinin dinamik ve yoğun bir çevrede faaliyetlerini sürdürdüğü göz önünde bulundurulduğunda, çalışanlardan yoğun ve kısıtlı zamanları içerisinde anket doldurmaları istendiğinde soruları çabuk ve üzerinde durmadan yanıtlamış olma olasılığı bulunmaktadır. Ayrıca çalışanların anketi yanıtlama sırasındaki ruh hali, iş yoğunluğu, zaman kısıtı gibi faktörler de anket cevaplarını ve dolayısıyla çalışmanın sonucunu etkileyebilmektedir.

Çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerden yalnızca dönüşümcü liderlik davranışlarının etkisi incelenmiş, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen diğer faktörler (işin özelliği, örgütsel özellikler vb.) kapsam dışında tutulmuştur. Ayrıca çalışanları önemli ölçüde etkileyebileceği değerlendirilen, mesleki ve ulusal kültür ile Türkiye'nin içerisinde bulunduğu sosyo-ekonomik koşullar, bu koşulların örnekleme nasıl etkilediği çalışmanın kapsamı dışında olduğundan değerlendirmeye alınmamıştır.

Çalışma, denizcilik işletmeleri arasında önemli bir yeri olan denizcilik firmalarında yapılmıştır. Sektörün diğer paydaşlarının (gemi acenteleri, gemi brokerleri, tedarikçiler, müşteriler, limanlar vb.) ayrı bir çalışmanın konusu olabileceği değerlendirilmektedir.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5.1. Veri Toplama Aracı

Tanımlayıcı özellikte olan bu çalışmada araştırma yöntemi olarak anket metodu uygulanmıştır. Anket belirli bir konuya yönelik hipotez veya sorulara bağlı olarak, örnekleme oluşturan kişilere sorular yöneltme yoluyla sistemli veri toplama tekniği şeklinde ifade edilebilir (Balcı, 2005: 140). Davranışları ölçmek amacıyla yapılan çalışmalarda veri toplama tekniği olarak anket kullanıldığına sıkça rastlanılmaktadır. Nicel araştırmalarda veri toplama yöntemi birincil verilerden elde edilmesine göre; gözlem, deney ve anket olarak gruplandırılmıştır. (Saruhan ve Yıldız,

2009: 315). Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla bir anket hazırlanmıştır.

Araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenlerle ilgili ölçekler tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler, ölçülmesi düşünülen değişkenlere göre belirlenmiştir. Yeni anket sorusu oluşturmak yerine araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini arttırmak için bu konuda, bilim adamları tarafından daha önce geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin kullanılmasına karar verilmiştir. Daha sonra bu ölçekler konuyla ilgili akademisyenler ve örneklem içerisinde yer alan denizcilik işletmelerinde tecrübeli çalışanların görüşleri alınıp, pilot uygulama sonucunda ifadelerin daha iyi anlaşılabilmesi ve cevaplandırılabilmesi için bazı düzeltmeler yapılarak nihai hale getirilmiştir. Ön araştırma (Pilot anket uygulaması) çalışmanın saha araştırmasında kullanılacak ölçeklerin cevaplandırıcılar tarafından anlaşılabilir olduğunun görülmesi ve faktör yapıları ile güvenilirlik düzeylerinin test edilmesi amacıyla yapılmıştır. Çalışma kapsamında, konuyla ilgili hazırlanan anket, yüz yüze görüşme ve elektronik posta yoluyla uygulanmıştır.

Araştırmada verileri elde etmek için 3 bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketin ilk bölümü çalışanların profil özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, işletmede çalışma süresi, çalışma pozisyonu olmak üzere beş sorudan oluşmaktadır.

Liderlik stillerinin belirlenmesinde Bass tarafından geliştirilen ve daha sonra Bass ile Avolio'nun ortak çalışmaları doğrultusunda değişikliklere uğrayan çok faktörlü liderlik ölçeği yaygın olarak kullanılmaktadır (Avolio vd. 1999: 441). Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile liderlik davranışının sonuçlarını ölçmeyi hedefleyen toplam 45 maddeyi içermektedir. Anketin ikinci bölümünde çok faktörlü liderlik ölçeğinin (MLQ-5X) dönüşümcü liderlik özelliklerini ölçen her bir boyut için dört madde olmak üzere beş alt boyuttan oluşan (İdealleştirilmiş Etki-Davranış, İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen (karizma), Entelektüel Uyarım, Bireysel Düzeyde İlgi, İlham Verici Motivasyon) toplam 20 soruluk ölçek kullanılmıştır.

Literatür incelendiğinde, yapılan boyutlandırmaların birbirine çok benzediği ve Organ (1988) tarafından yapılan tanımlamalarla örtüştüğü görülebilmektedir (LePine vd. 2002: 52-65). Bu nedenle araştırmada Örgütsel Vatandaşlık Davranışını ölçmek amacıyla, Organ'ın yaptığı sınıflandırma çerçevesinde Basım ve Şeşen (2006: 88) tarafından

geliştirilen anket temel alınmıştır. Çalışmada Basım ve Şeşen (2006) tarafından, iki ayrı çalışmadan (Vey ve Campbell, 2004; Williams ve Shiaw, 1999) yararlanılarak her iki ölçeğin istatistiksel verilerle ortaya konulmuş güçlü yönlerini birleştirerek daha etkili bir ölçek oluşturma amacıyla geliştirilmiş ve Türkçe'ye uyarlanmış Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek beş temel boyuttan oluşmaktadır ve Organ (1988) tarafından ortaya konulan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile uyumludur. Ankette; Özgecilik (Diğerkâmlık) (5 madde), Vicdanlılık (3 madde), Nezaket (3 madde), Centilmenlik (4 madde) ve Sivil erdem (4 madde) boyutlarını ölçmek üzere 19 soru bulunmaktadır. Tüm anket maddeleri;

Hiçbir zaman (0) (0-0.80 puan aralığı),
Arada bir (1) (0,81-1.60 puan aralığı),
Bazen (2) (1,61-2,40 puan aralığı),
Oldukça sık (3) (2,41-3,20 puan aralığı),
Her zaman (4) (3,21-4,0 puan aralığı) şeklinde likert tipinde oluşturulmuş ve değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Çok faktörlü liderlik ölçeğinin orijinali önce Türkçe'ye çevrilmiş daha sonra konu ile ilgili akademisyenlerin görüşü alınarak ölçek üzerinde gerekli değişiklikler yapılmıştır. Her iki ölçek soruların anlaşılabilirliğinin sağlanması için denizcilik işletmeleri içerisinde pilot olarak seçilen 23 çalışan üzerinde test edilmiş ve çalışanların tamamının soruları anladığı ve herhangi bir sorunla karşılaşmadan cevaplandırabildikleri görülmüştür. Bu çalışma sonucunda, anketlerin düzeltilen son haliyle kullanılmasına karar verilmiştir. Elde edilen bilgiler SPSS 23.0 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) ile değerlendirilmiştir.

5.2. Örneklem

Çalışmanın hedeflenen amaca ulaşması için örneklem grubu, olasılığa dayalı olmayan (amaçlı) örnekleme türü arasından kolayda örneklem yoluyla seçilmiştir. Bu amaçla, denizcilik sektörünün kara yönetiminde yer alan gemi yönetim işletmelerindeki, üst düzey yönetici, orta düzey yönetici, uzman/mühendis ve diğer (asistan, muhasebe vb.) olarak gruplandırılan beyaz yakalı çalışanların üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir.

Verilerin toplanması aşamasında, İzmir ve İstanbul bölgelerindeki 16 farklı denizcilik firma yetkilisi ile telefon ve yüz yüze görüşülerek, konuyla ilgili yardımcı olmaları talep edilmiştir. Firmalardan olumlu sonuç alınmış ve irtibat kurulan personel vasıtasıyla firma çalışanlarına e-posta

ve elden çıktı olarak gönderilen anketlerden 150'sinden dönüş sağlanmış ve bunlardan geçerli olan 146'sı analize dahil edilmiştir.

2016 yılı Deniz Sektör Raporuna göre; 1 Ocak 2017 itibariyle 1000 GT ve üzerindeki gemilerde Türk armatörlerinin yabancı bayraklı gemileri ile Türk bayraklı gemilerinin toplam tonajı 29.265.000 DWT olarak ifade edilmektedir (DTO, 2017: 75). Örneklemimizi oluşturan 16 denizcilik firmasının işlettiği gemilerin toplam tonajı yaklaşık 9.527.535 DWT olduğu göz önüne alındığında örneklemimizin, armatörlerimiz tarafından işletilen toplam gemi tonajının 1/3 'lük gibi büyük bir kısmını oluşturduğu görülmektedir.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Saha araştırması sonucu elde edilen veriler SPSS 23.0 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) paket programında elektronik ortama alınmış ve analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçekler iç tutarlılığı arttırmak amacıyla Faktör Analizine tabi tutulmuş, faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin Alpha güvenilirlikleri hesaplanmıştır. Ölçekler ve boyutlarına ait görüşlerin dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile analiz edilmiştir.

Hipotez testleri kapsamında; İlişkileri tespit etmek için literatürde yaygın olarak kullanılan ve değişkenler arası ilişkinin yönünü ve gücünü belirten Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırma hipotezlerini test etmek ve korelasyon ilişkilerindeki yönü belirlemek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon analizi uygulanmıştır.

6.1. Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alpha) yararlanılmıştır. 23 katılımcıdan oluşan pilot uygulamadan elde edilen iç tutarlılık analizi ile ilgili bulgular kapsamında yapılan güvenilirlik analizleri sonucu; Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Pilot Anketin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında, Cronbach Alpha (α): 0,984 güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Pilot Anketin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında, Cronbach Alpha (α): 0,919 güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Her iki anket iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında, Cronbach Alpha (α) güvenilirlik değerleri yüksek derecede güvenilir olarak bulunmuş ve herhangi bir maddenin faktörden çıkarılmasının güvenilirliğini arttırmayacağı görülmüştür. Ayrıca bazı

sorularda anlaşılabilirliği arttırmak amacıyla ifadelerde kelime değişikliği yapılmak suretiyle daha kolay cevaplanabilir hale getirilmiştir.

Araştırma değişkenlerine ait tanımlayıcı değerlere, değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerine yönelik analizlere ve hipotez testlerine geçmeden önce; keşifsel faktör analizleri neticesinde gruplandırılma biçimleri kesinleşen sorular, elde edilen sonuçlara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizlerinde, içsel tutarlılığı ölçmede Cronbach's Alpha katsayısı dikkate alınmıştır.

Araştırma değişkenlerine ait tanımlayıcı değerlere, değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerine yönelik analizlere ve hipotez testlerine geçmeden önce; keşifsel faktör analizleri neticesinde gruplandırılma biçimleri kesinleşen sorular elde edilen sonuçlara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Keşifsel faktör analizleri sonrasında Çok Faktörlü Liderlik ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısının Cronbach Alpha (α): 0,941 olduğu, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısının Cronbach Alpha (α): 0,870 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, her iki ölçek için araştırmada kullanılan boyutlara ilişkin ifadelerin yüksek derecede içsel tutarlılığı olduğu, genel ölçek güvenilirlik katsayılarının oldukça güvenilir seviyesinde olduğu ve literatürde öngörülen kriterleri sağladığı görülmüştür.

6.2. Katılımcı Profili

Saha araştırmasına katılan 146 çalışana ait genel bilgilerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, işletmede çalışma süresi, çalışma pozisyonu açısından frekans dağılımları incelenmiştir.

Araştırmaya katılanların cinsiyet durumu incelendiğinde; 115 kişinin (%78,8) erkek, 31 kişinin (%21,2) kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş durumları incelendiğinde; 54 kişinin (%37) 31 ile 40 yaş, 50 kişinin (%34,2) 21 ile 30 yaş, 32 kişinin (%21,9) 41 ile 50 yaş, 10 kişinin (%6,8) 51 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu göze çarpmaktadır. 113 kişi (%77,4) üniversite mezunu iken, ikinci sırada 19 kişi (%13,0) lise, üçüncü sırada ise 14 kişi (%9,6) lisans üstü mezunları yer almaktadır.

Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde; 62 kişi (%42,5) 1 ile 5 yıl arası, 33 kişi (%22,6) 1 yıldan az, 30 kişi (%20,5) 6 ile 10 yıl arası,

15 kişi (%10,3) 11 ile 15 yıl arası, 6 kişi (%4,1) 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu görülmüştür.

Katılımcıların işletmedeki çalışma pozisyonları incelendiğinde; 61 kişinin (%41,8) diğer olarak adlandırılan (asistan, sekreter vb.) konumda görev yaptığı, 39 kişi (%26,7) uzman / mühendis, 34 kişi (%23,3) orta düzey yönetici, 12 kişi (%8,2) ise üst düzey yönetici olarak görev yapmaktadır.

6.3. Faktör Analizi

Araştırmada keşfedici faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi, çok faktörlü liderlik ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği değişkenlerine yönelik belirlenmiş alt bölümlerin yeniden gruplandırılması amacıyla her iki ölçek için ayrı ayrı uygulanmıştır. Keşfedici faktör analizinde Varimax döndürme yöntemi kullanılmış, analiz için uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır.

Barlett küresellik testi bize değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterir. Eğer Barlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır. Eğer testin sonucu anlamlı değilse değişkenler faktör analizi yapmaya uygun değildir. Benzer şekilde Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği de değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eder. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir ve KMO'nun 1 değerini alması değişkenlerin birbirini mükemmel bir şekilde hatasız tahmin edilebileceğini gösterir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilmektedir. Anketlerin elde edilen verilerden faktör analizine uygunluğu saptandıktan sonra, anlamlı bileşim maddelerinin saptanması ve kaç faktör altında toplanacağını belirlemek için gerekli testler yapılmıştır. Tüm veriler (146 anket sonucu) faktör analizine tabi tutulmuştur. Örneklem yeterliliği ölçüsü 0.50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, aynı anda farklı faktöre yüklenmiş maddelerin bulunmasının önüne geçilmesi maksadıyla birden fazla faktöre yüklenmiş ifadeler ve faktör ağırlığı 0.50'nin altında olan ifadeler ankette çıkartılmıştır (Durmuş vd. 2011: 80-88).

6.3.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Çok faktörlü liderlik ölçeğine ait faktör analizi sonuçları Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Faktörün Adı	Soru Sayısı	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Karizma	6	27.562
Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgi	9	37.515
Toplam		65.078
Kaiser- Meyer – Olkin Ölçek Geçerliliği		0.929
Bartlett’s Küresellik Testi	Ki Kare	1500.416
	p değeri	0.000

Analiz sonucunda Barlett testinin p değeri 0.00 olduğundan (0.05 anlamlılık derecesinden düşük) değişkenlerimiz arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde ilişkinin var olduğu ve analiz yapmaya uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca KMO örneklem yeterlilik ölçümü değeri 0.929 olarak bulunmuş, bu değer KMO için oldukça iyi bir değer olduğu ve ilgili veri grubuna analiz yapılmasının uygun olduğu tespit edilmiştir.

Örneklem yeterliliği ölçüsü 0.50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan ve faktör ağırlığı 0.50’nin altında olan ifadeler analizden çıkarılarak yapılan faktör analizinde, özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 2 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %65,078 olarak bulunmuştur. Faktörler sırasıyla “Karizma” ve “Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgi” olarak adlandırılmıştır. Örneklem grubuna uygulanan anket sonucunda, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Düzeyde İlgi boyutunda hiçbir maddenin ölçekten çıkarılmadığı ancak tek faktör altında toplandığı, idealleştirilmiş etki atfedilen/davranış boyutunu oluşturan maddelerin ise Karizma faktörü altında toplandığı tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucu, Bass tarafından 1985 yılında geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin (Multifactor Leadership Questionnaire) ilk versiyonlarından biri olan, orijinal 6 faktörlü ölçekte (MLQ Form 1), karizma (charisma)/ilham vermenin (inspirational) aynı boyutta, entelektüel uyarım (intellectual stimulation) ve bireysel düzeyde ilginin (individualized consideration) farklı boyutta toplandığı görülmüştür. Tespit edilen faktörler belirtilen dönüşümcü liderlik boyutları ile paralellik arz etmektedir.

6.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ait faktör analizi sonuçları Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi

Faktörün Adı	Soru Sayısı	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Sivil Erdem	4	14.025
Nezakət	5	13.910
Centilmenlik	4	12.413
Özgeçilik	3	12.241
Vicdanlılık	3	9.939
Toplam		62.528
Kaiser - Meyer – Olkin Ölçek Geçerliliği		0.847
Bartlett’s Küresellik Testi	Ki Kare	974.164
	p değeri	0.000

Analiz sonucunda Barlett testinin p değeri 0.00 olduğundan (0.05 anlamlılık derecesinden düşük) değişkenlerimiz arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde ilişkinin var olduğu ve analiz yapmaya uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca KMO örneklem yeterlilik ölçümü değeri 0.847 olarak bulunmuş, bu değer KMO için oldukça iyi bir değer olduğu ve ilgili veri grubuna analiz yapılmasının uygun olduğu tespit edilmiştir.

Örneklem yeterliliği ölçüsü 0.50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan ve faktör ağırlığı 0.50’nin altında olan ifade bulunmadığından tüm ifadeler analize dahil edilmiştir. Yapılan faktör analizinde özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 5 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %62,528 olarak bulunmuştur. Faktörler sırasıyla “Sivil Erdem”, “Nezakət”, “Centilmenlik”, “Özgeçilik” ve “Vicdanlılık” olarak adlandırılmıştır. Faktör analizi sonuçlarının uluslararası literatürde sıkça kullanılan Organ (1988) tarafından ortaya konulan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile uyumlu olduğu görülmüştür.

Ölçekler ve boyutlarına ait görüşlerin dağılımının normalliği SPSS programı yardımıyla Kolmogorov–Smirnov testi ile analiz edilmiştir. Test sonucuna göre; dönüşümcü liderlik davranışını ölçen çok faktörlü liderlik ölçeği değişkenlerinin $p=0.266$ ($p>0.05$), örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği değişkenlerinin $p=0.457$ ($p>0.05$) normal dağılım gösterdiği

saptanmıştır. Çözümlenelerde; dönüşümcü liderlik davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri için parametrik teknikler kullanılmıştır.

6.4. Hipotez Testleri ve Sonuçları

Saha araştırmasında test edilmek üzere belirlenen ana hipotezler doğrultusunda alt hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmada 3 ana hipotez kapsamında 9 alt hipotez oluşturulmuştur. Saha araştırmasında amaçlara ulaşmak için geliştirilen hipotezler aşağıda olduğu gibidir.

H₁: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışına ait alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.1}: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği Özgüçlilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.2}: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği Vicdanlılık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.3}: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği Nezaket davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.4}: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği Centilmenlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.5}: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği Sivil erdem davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışına ait alt boyutlar ile çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2.1}: Yöneticilerin gösterdiği Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde ilgi ile çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2.2}: Yöneticilerin gösterdiği Karizma (İdealleştirilmiş Etki- Davranış / Atfedilen) ile çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Yöneticilerin gösterdiği Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına ait alt boyutların, çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3.1}: Yöneticilerin gösterdiği Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgi'nin çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3.2}: Yöneticilerin gösterdiği Karizma (İdealleştirilmiş Etki – Davranış / Atfedilen)'nin çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

6.4.1. Korelasyon Analizi

Tablo 3 ile sonuçları ortaya konulan korelasyon analizi, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönüne ve kuvvetine ilişkin fikir vermektedir. Dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ($r=0.523$), sivil erdem ($r=0.489$), nezaket ($r=0.271$), centilmenlik ($r=0.433$), özgecilik ($r=0.276$) ve vicdanlılık ($r=0.372$) arasında pozitif yönlü ve 0.01 anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmaktadır.

Elde edilen analiz sonuçları, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışına ait alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına yönelik **H₁, H_{1.1}, H_{1.2}, H_{1.3}, H_{1.4} ve H_{1.5} hipotezlerini desteklemektedir.**

Tablo 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Korelasyon Analizi (N=146)

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Dönüşümcü Liderlik Davranışı	1						
2. Sivil Erdem	0.489**	1					
3. Nezaket	0.271**	0.431**	1				
4. Centilmenlik	0.433**	0.443**	0.397**	1			
5. Özgecilik	0.276**	0.374**	0.420**	0.377**	1		
6. Vicdanlılık	0.372**	0.543**	0.357**	0.419**	0.235**	1	
7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0.523**	0.807**	0.704**	0.748**	0.614**	0.718**	1

** Pearson Korelasyonu $p<0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4 değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden korelasyon katsayılarını sergilemektedir. Tablodaki Pearson korelasyon katsayıları araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere işaret etmektedir. Analiz sonuçlarına göre; örgütsel vatandaşlık davranışı ile entelektüel uyarım / bireysel düzeyde ilgi ($r=0.467$), karizma ($r=0.516$) ve dönüşümcü liderlik davranışı ($r=0.523$) arasında pozitif yönlü ve 0.01 anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmaktadır.

Elde edilen analiz sonuçları, yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışına ait alt boyutlar ile çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına yönelik **H₂, H_{2.1} ve H_{2.2} hipotezlerini desteklemektedir.**

Tablo 4: Dönüşümcü Liderlik Davranışı Korelasyon Analizi (N=146)

Değişkenler	1.	2.	3.	4.
1. Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgî	1			
2. Karizma	0.708**	1		
3. Dönüşümcü Liderlik Davranışı	0.956**	0.884**	1	
4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0.467**	0.516**	0.523**	1

** Pearson Korelasyonu $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

6.4.2. Regresyon Analizi

Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırma hipotezlerini test etmek ve korelasyon ilişkilerindeki yönü belirlemek amacıyla “Çoklu Doğrusal Regresyon” analizi uygulanmıştır. Tablo 5 örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişkeninin, entelektüel uyarım/bireysel düzeyde ilgi ve karizma bağımsız değişkenlerine ait regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 5: Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Standart β	p Değeri
Bağımsız Değişkenler		
Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgî	0.202	0.045
Karizma	0.373	0.000
F = 28.788		
R ² = 0.287		
p < 0.05		

Regresyon analizi sonuçlarına göre modelde, dönüşümcü liderlik davranışı boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışını %28,7 düzeyinde açıklayabilmektedir. Bu durum, dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışını %28,7 düzeyinde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca kurulan bu modelin 0.05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 5’te temsil edilen; entelektüel uyarım / bireysel düzeyde ilgi ($\beta=0.202$, $p=0.045<0.05$) ve karizma ($\beta=0.373$, $p=0.000<0.05$) olan bağımsız değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini ifade eden model istatistiki açıdan anlamlıdır. Karizma ve Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgi boyutu karşılaştırıldığında Karizmanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışını daha fazla etkilediğini söylemek mümkündür. Elde edilen bulgular; **H₃**, **H_{3.1}** ve **H_{3.2}** hipotezlerini desteklemektedir.

6.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışma sonucunda yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı ($r=0.523$), sivil erdem ($r=0.489$), nezaket ($r=0.271$), centilmenlik ($r=0.433$), özgecilik ($r=0.276$) ve vicdanlılık ($r=0.372$) arasında pozitif yönlü ve 0.01 anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmuştur. Bu sonuç bize, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergileme eğilimlerinin arttıkça, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının da arttığını göstermektedir.

Genel olarak dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları arasında olumlu ilişkiler olduğu literatürdeki kaynaklarda ifade edilmektedir. Örneğin, Bass (1999: 12) araştırmasında, dönüşümcü liderlerin özgecilik, üstün görev bilinci, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok sergiledikleri sonucuna varmıştır. Podsakoff vd. (2000: 528) tarafından yapılan bir diğer çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında, sivil erdem ($r=0.11$), nezaket ($r=0.24$), centilmenlik ($r=0.23$), özgecilik ($r=0.26$) ve vicdanlılık ($r=0.24$) seviyesinde pozitif yönlü ve 0.05 anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmuştur.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışına ait alt boyutlar ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu çalışmanın diğer bir bulgusudur. Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile dönüşümcü liderlik davranışı ($r=0.523$), entelektüel uyarım / bireysel düzeyde ilgi ($r=0.467$) ve karizma ($r=0.516$) arasında pozitif yönlü ve 0.01 anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde Podsakoff vd. (1990: 133) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ise, dönüşümcü liderliğin tüm boyutları ile ÖVD’nin tüm boyutları arasında pozitif yönlü ve ($r=0.12$) ile ($r=0.27$) seviye arasında değişen ilişki tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışı ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları

arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, daha önce yapılmış olan çalışmalarda elde edilen sonuçlar ile uyumludur.

Çalışma sonucunda, yöneticilerin gösterdiği dönüşümcü liderlik davranışlarına ait alt boyutların, çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışını %28,7 düzeyinde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca kurulan bu modelin 0.05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Entelektüel uyarım / bireysel düzeyde ilgi ($\beta=0.202$, $p=0.045<0.05$) ve karizma ($\beta=0.373$, $p=0.000<0.05$) bağımsız değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki anlamlı bir etkiye sahip olduğu, karizma boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışını entelektüel uyarım/bireysel düzeyde ilgi boyutundan daha fazla etkilediği tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlerin sıradan insanları olağanüstü durumlara getirmeleri, çalışanlara beklenen düzeyden fazlasını yaptirmaları, çalışanları görev gereklerinden daha fazlasını yapmaları için güdüleme özellikleri nedeniyle, rol dışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde çok sayıda etkisi vardır ve dönüşümcü lider davranışları örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Podsakoff vd. 1996: 279-280). Mevcut çalışmada elde edilen sonuç, daha önceki çalışmalarda ulaşılan dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin bulunduğu sonucunu desteklemektedir.

7. SONUÇ

Bu çalışmada denizcilik işletmelerinde yöneticilerin gösterdiği dönüşümcü liderlik algıları ile çalışanların gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Günümüz denizcilik işletmelerinin, rekabetin ve yeniliklerin hızla arttığı ortamda başarılı olabilmesi, yenilikleri kısa zamanda benimsemelerine ve rekabetçi üstünlük elde etmelerine bağlıdır. İşletme çevresinde meydana gelen değişimler, denizcilik işletmelerinin iç çevresini oluşturan insan ve onun yönetimi ile ilgili yeni arayışlara ve farklı uygulamalara gidilmesini gerekli kılmıştır. Kuşkusuz, değişimlere ayak uydurma ve gerekli olan dönüşümün sağlanabilmesi için yapılacak tüm uygulamaların mimarları yöneticiler ve onların davranışları olacaktır.

Bu araştırmada yapılan analizler sonucunda yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu anlamlı ilişkide

karizma ve entelektüel uyarım / bireysel düzeyde ilgi boyutlarının etkileri olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular yazında bu yönde yapılan araştırmalarla paralellik taşımaktadır.

Yöneticilerin gösterdiği dönüşümcü liderlik davranışlarının, çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki ve arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bu çalışmada elde edilen olumlu ve anlamlı sonuç, benzer davranışların gösterilmesinin gerekliliğini ve önemini göstermektedir. Denizcilik işletmelerindeki yöneticilerin, yukarıda belirtilen bahse konu davranışları göstermek suretiyle, işletme performansını etkileyen önemli unsurlardan biri olan çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği, bu sayede işletmeye önemli katkılar sağlayacağı düşünülmekte ve bu tür davranışlarda bulunmaları önerilmektedir. Ayrıca farklı alanlarda uygulanan konunun bu çalışmayla yeni bir alan olan denizcilik işletmelerine de uygulanmış olması ve yukarıda belirtilen sonuçlara ulaşılması açısından, literatüre ve bilime katkı sağlaması beklenmektedir.

KAYNAKLAR

Avolio, B.J., Bass, B.M. ve Jung, D.I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72(4), 441-462.

Avolio, B. ve Bass, B. (2014). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sample Set*. Third Edition, Mind Garden, Inc. <http://www.mindgarden.com>, Erişim Tarihi: 01.07.2014.

Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

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.

Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-102.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M., Waldman, D.A., Avolio, B. J. ve Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group and Organization Management*, 12(1), 73-87.

Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research and Managerial Applications* (Third Edition). New York: The Free Press.

Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1): 9-32.

Bateman, T.S. ve Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.

Borman, W.C. ve Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, in N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, pp. 71–98. San Francisco: Jossey-Bass.

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

DTO (2017). *Deniz Sektör Raporu 2016*. İstanbul: Deniz Ticaret Odası Yayınları.http://www.denizticaretodasi.org.tr/Shared%20Documentssektorraporu/2016_sektor_tr.pdf, Erişim Tarihi: 28.03.2018.

Durmuş, B., Yurtkoru E.S. ve Çinko, M. (2011). *Sosyal Bilimlerde SPS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık

Elgamal, M.A. (2004). The Direct and Mediating Effects of Transactional and Transformational Leadership: A Comparative Approach. *Journal of Transnational Management Development*, 9(2), 148-169.

Geijsel, F., Peter S., Kenneth L. ve Doris J. (2003). Transformational Leadership Effects on Teachers' Commitment and Effort toward School Reform. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 228-256.

Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personel Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.

Graham, J.W. (1991). An Essay On Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249–270.

Greenberg, J. ve Barron, R. (2000). *Behaviour in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall,

İplik, F.N. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Akademisyen Kitabevi Yayın Dağıtım.

Koh, W. L., Steers, R. M. ve Terborg, J. R. (1995). The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.

LePine, J., Erez, A. ve Johnson, D.E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organization Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.

Moorman, R.H. ve Blakely, G.L. (1995). Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127–142.

Nguni, S., Slegers, P. ve Denesen, 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.

Omar, Z., Zainal, A., Omar, F. ve Khairudin, R. (2009). The Influence of Leadership Behaviour on Organisational Citizenship Behaviour in Self-Managed Work Teams in Malaysia. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 1-11.

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

Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.

Piccolo, R. F. ve Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.

Pillai, R., Schriesheim, C.A. ve Williams E.S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediator for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. ve Bommer, W.H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. ve Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

Purvanova, R.K., Bono, J.E. ve Dzieweczynsky, J. (2006). Transformational Leadership, Job Characteristics and Organizational Citizenship Performance. *Human Performance*, 19(1), 1-22.

Robbins, S. ve Coulter, M. (2014). *Management*. London: Prentice Hall Publishing.

Saruhan, S.C. ve Yıldız, M.L. (2009) *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Schlechter, A.F. ve Engelbrecht, A.S. (2006). The Relationship between Transformational Leadership, Meaning and Organisational Citizenship Behaviour. *Management Dynamics*, 15(4), 2-16.

Twigg, N.W. (2004). *Transformational Leadership, Perceived Union Support, and Union Citizenship Behaviors: A Social Exchange and Social*

Identity Perspective, Doktora Tezi, Ruston, Louisiana Tech University College of Administration and Business, Louisiana.

Van Dyne, L., Graham, J.W. ve Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.

Van Scotter, J.R. ve Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.

Vey, M.A. ve Campbell, J.P. (2004). In Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?. *Human Performance*, 17(1), 119-135.

Williams, L.J. ve Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

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