



Received/ Makale Geliş Tarihi 22.06.2024
Published /Yayınlanma Tarihi 31.08.2024
Volume (Issue) Cilt (Sayı) 8 (45)
pp / ss 1065-1087

Research Article /Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.13309388
Mail: editor@pejoss.com

Prof. Dr. Salih Güney

<https://orcid.org/0000-0002-7565-5541>

İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF İşletme Bölüm Başkanı, İstanbul / TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

İmren Öztürk Pehlivan

<https://orcid.org/0009-0004-2284-3460>

İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul / TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma

The Mediating Role Of Organisational Climate In The Effect Of Transformative Leadership On Organisational Citizenship Behaviour And A Research On This Issue

ÖZET

Bu araştırma kapsamında, liderlik tarzlarından biri olan dönüştürücü liderliğin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisinin belirlenmesi ve bu ilişkide örgüt ikliminin aracı rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma, dönüştürücü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt iklimi arasındaki karmaşık ilişkileri inceleyerek, örgütsel etkinliği artırmada kritik olan faktörleri belirlemeyi hedeflemektedir. Araştırmanın uygulama bölümünde, tespit edilen 3 ölçek için veri toplamak amacıyla İstanbul Avrupa yakasında özel sektörde çalışan 586 kişi ile iletişim sağlanmış ve demografik bilgileri de içeren anket formları Google forms üzerinden çevrimiçi olarak gönderilmiştir. Form gönderilen 586 özel sektör çalışanından 335 tanesi anketi doldürmüştür. Ham verilerin analizi aşamasında 25 kişinin de sorulara sağlıklı cevaplar vermediği gerekçesiyle analiz dışı bırakılmış ve sonuç olarak 310 katılımcı ile çalışmaya başlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 26.0 paket programında analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında kullanılan üç ölçeğe yönelik güvenilirlik analizifrekans analizi, farklılık testleri, korelasyon analizi, çoklu doğrusal regresyon analizi ve aracılık analizi yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlığa etkisinde örgüt ikliminin tam aracı rolünün olduğu ortaya konmuştur. Bu kapsamda çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının öncelikle örgüt iklimini etkilediği, algılanan olumlu örgüt ikliminin de çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine olumlu yönde etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık, Örgüt İklimi

ABSTRACT

Within the scope of this research, it is aimed to determine the impact of transformational leadership, one of the leadership styles, on employees' organizational citizenship behaviors, and to identify the mediating role of organizational climate in this relationship. The research aims to examine critical factors in increasing organizational effectiveness by examining the complex relationships between transformational leadership, organizational citizenship behavior and organizational climate. In the application part of the research, in order to collect data for the 3 determined scales, 586 people working in the private sector on the European side of Istanbul were contacted and the survey forms, including demographic information, were sent online via Google forms. Of the 586 private sector employees to whom the form was sent, 335 completed the survey. During the analysis of raw data, 25 people were excluded from the analysis on the grounds that they did not provide accurate answers to the questions, and as a result, the study started with 310 participants. The data obtained was analyzed in the SPSS 26.0 package program. Reliability analysis, frequency analysis, difference tests, correlation analysis, multiple linear regression analysis and mediation analysis were performed for the three scales used in the study.

As a result of the research, it was revealed that organizational climate has a full mediating role in the effect of transformational leadership on organizational citizenship. In this context, it has been concluded that employees' perceptions of transformational leadership primarily affect the organizational climate, and that the perceived positive organizational climate positively affects employees' display of organizational citizenship behavior.

Keywords: Leadership, Transformative Leadership, Organisational Citizenship, Organisational Climate

1. GİRİŞ

Küreselleşen dünya ekonomisi ve hızla değişen iş ortamları, örgütleri sürekli olarak yeni zorluklarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu dinamik ortamda, örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliği, etkili liderlik ve çalışan bağlılığı gibi faktörlere giderek daha fazla bağımlı hale gelmektedir. Bu bağlamda, dönüştürücü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt iklimi kavramları, örgütsel davranış ve yönetim literatüründe giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Liderlik, örgütsel başarının temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Tarih boyunca çeşitli liderlik teorileri ve modelleri geliştirilmiş olsa da, dönüştürücü liderlik yaklaşımı, modern örgütlerin karşılaştığı karmaşık sorunlara çözüm potansiyeli nedeniyle özel bir ilgi görmektedir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, liderlerin çalışanları nasıl motive edebileceğini, onlara ilham verebileceğini ve onları ortak bir vizyon etrafında nasıl birleştirebileceğini açıklamaktadır. Bu liderlik tarzı, çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarını sağlayarak, örgütsel performansı artırma potansiyeline sahiptir.

Öte yandan, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların resmi iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak sergiledikleri ve örgütün etkinliğine katkıda bulunan davranışları ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının teşvik edilmesi, örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerine ve değişen koşullara daha hızlı uyum sağlamalarına yardımcı olabilmektedir.

Örgüt iklimi ise, çalışanların örgütsel ortamı nasıl algıladıklarını yansıtan ve davranışlarını şekillendiren önemli bir faktördür. Bu kavram, örgütün psikolojik atmosferini tanımlamakta ve çalışan motivasyonu, performansı ve memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmektedir.

Bu çalışma, dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemeyi ve bu ilişkide örgüt ikliminin aracı rolünü araştırmayı amaçlamaktadır. Bu üç değişken arasındaki ilişkileri anlamamanın, örgütsel etkinliği artırmada kritik olan faktörleri belirlemeye yardımcı olacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik Kavramı Tanımı ve Liderlik Kuralları

İnsanlık tarihini incelediğimizde, liderlik olgusunun insan topluluklarının sosyal yapılarını şekillendiren temel bir unsur olduğunu gözlemliyoruz. Liderler, topluluklarına rehberlik ederek düzeni sağlayıp güvenliği artırırken, aynı zamanda toplumların değerlerini, geleneklerini ve kültürlerini oluşturmalarına katkıda bulunmuşlardır. Liderliğin toplumlar, gruplar, örgütler için önemi zamanla daha iyi anlaşılmiş birçok araştırmaya konu edilip yeniden anlamlandırılmış ve çağlar boyunca ilgi görmeye devam etmiştir. Davranış bilimleri içinde, liderlik konusu kadar detaylı bir şekilde ele alınan çok az konu bulunmaktadır.

Liderlik kavramının tam olarak anlaşılabilmesi için lider kavramının ne olduğunu bilmemiz gerekir. Bu bağlamda lider bir örgüt içinde bulunan bireyleri hedeflere ulaştırmak için doğrudan etkileyip yol göstererek onları yönlendiren, harekete geçiren ve aynı zamanda motive eden kişidir (Göker, 2023:3).

Toplum ve örgütler için kaçılmaz olan değişim ve gelişime ayak uydurabilmek için kritik insan unsurunun doğru bir şekilde örgütlenmesi için uygun liderlik modellerini bulma ihtiyacı doğmuştur. Bu ihtiyaç doğrultusunda liderlik kavramının birçok tanımlaması yapılmıştır. Kavramı daha iyi anlayabilmek için liderliğin yaygın olarak kullanılan tanımlarından bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Liderlik, hayal edilenleri hayata geçirme yeteneğidir (Güney, 2020a:36).
- Liderlik, bir grup insana, belirlenen hedeflere ulaşmaları için kendi tercihleri doğrultusunda seçtikleri veya kabul ettikleri yöntemlerle rehberlik etme, motive etme ve onları destekleme sürecidir (Bozlağan, 2005:22).
- Liderlik, belirli hedeflere ulaşmak için bir grup insanı bir araya getirme ve bu amaçları gerçekleştirmeleri için onları motive etme yeteneği ile bilgi birikiminin bir araya gelmesidir (Çınar, 2014:42).
- Liderlik, insanların ortak faaliyetlerine anlam yükleyerek, onların bu durumu kavramasını ve bu sürece duygusal olarak bağlanmasını sağlama sürecidir (Alp, 2024:5).
- Liderlik, baskı kurmadan bireylerin davranışlarını yönlendirme ve onları belirli bir faaliyet sürecine katılmaya teşvik etme becerisidir (Özsöylemez, 2009:4).

- Liderlik, mevcut koşullara karşın öne çıkabilme ve fark yaratabilme yeteneğidir (Donuk, 2007:25).

Yapılan tanımları dikkate alarak liderliği şöyle tanımlayabiliriz. Liderlik, ortak amaçlar etrafında insanları toplayabilme, onlara rehberlik etme ve harekete geçirme sanatıdır.

Liderlik pozisyonunu etkili bir şekilde üstlenebilmek için, kişinin sahip olduğu liderlik niteliklerinin yanı sıra uyması gereken belirli kurallar da mevcuttur. Liderin uyması gereken kuralların bazıları şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2020b:350):

- Lider kendi potansiyelini keşfetmeli, kendisini sürekli geliştirmelidir.
- Lider gerekli bilgi düzeyine sahip olmalıdır.
- Lider sorumluluk alma güdüsüne sahip olmalıdır.
- Lider her zaman liderlik vasfıyla hareket etmelidir.
- Lider yerinde ve doğru karar verebilmelidir.
- Lider analitik düşünme yeteneğine sahip olmalıdır.

Liderlik kavramının sürekli olarak araştırılan ve popüler bir konu olması, liderlik kurallarının sürekli revize edilerek güncellendiği ve yeni eklemelerin yapıldığı bir süreci beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda birçok liderlik kuralı olmakla birlikte temel kurallar açıklanmıştır.

2.1.1. Liderlik Kavramının Benzer Kavramlardan Farkı

Liderlik kavramı günümüzde birçok kavram ile karıştırılıp birbirinin yerine kullanılabilir. Örneğin yönetici, başkan, komutan, şef, popüler kişiler lider olarak tanımlanabilmektedir. Bu kavramlar ile liderlik arasında ortak özellikler bulunmaktadır ancak bu kavramların anlamları liderlikle örtüşmemektedir. Liderlik kavramının benzer kavramlardan farkını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

2.1.1.1. Yönetici ve Lider Farkı

Yönetim, belirlenmiş hedeflere doğru insanları yönlendirme, işbölümü yapma, işbirliği ve koordinasyon sağlama çabalarının bütünüdür. Kararı ve riski başkalarına ait olmak üzere kendisine verilen hedeflere ulaşmak için uyumlu ve işbirliği içinde çalışan bir grup insanı idare eden kişiye ise yönetici adı verilir (Solakoğlu, 2019:3). Liderlik ise beraberinde bulunan grubun hedeflerini belirleyen, bu hedeflere doğru grup üyelerini etkileyen ve onların davranışlarını yönlendiren kişidir (Cumagülyev, 2010:9). Başka bir deyişle, yönetici bir başkası tarafından belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye çalışır ve insanları idare eder. Lider ise amaç ve hedefleri kendisi belirler bu doğrultuda insanları etkileyerek harekete geçirir. Hem liderlik hem de yöneticilik kavramında insanların belirli hedeflere yönlendirilmesi amaçlanır ve bu noktada harekete geçirme eylemi ortaktır diyebiliriz.

2.1.1.2. Başkan ve Lider Farkı

Başkanlar, sınırlı yetkiye sahip belirli pozisyonlarda çalışan bireylerdir. Yetkileri pozisyonlarıyla sınırlıdır ve genellikle denetim güçleri kısıtlıdır. Öte yandan liderler, biçimsel yetkiden bağımsız olarak bir grup üzerinde etkili olabilir, onları belirli hedeflere doğru yönlendirerek harekete geçirme yeteneğine sahiptirler (Kolasa, 1979:574). Başka bir deyişle lider otoritesini ve gücünü kendi yeteneklerinden alırken başkan gücünü kendisine verilen yetkiden alır ve göreve seçimle başkaları tarafından getirilir.

2.1.1.3. Komutan ve Lider Farkı

Komutanın yetki kaynağı kanun, tüzük, yönetmelik ve emirlerle belirlenmiş olup komutanlar resmi bir pozisyona sahiptir, göreve atanarak gelirler. Komutanlar genellikle emir ve direktifleriyle yönetmelik ve yasalarla sayısı belirli emrine verilmiş bir grup insanı rütbe, kıdem, görev makam ve resmi hiyerarşisine dayanarak yönlendirir. Liderlik ise resmi bir pozisyon gerektirmez; bir kişi liderlik vasıflarına sahip olabilir ve liderlik yetenekleri sayesinde etkili olabilir. Bununla birlikte liderler genellikle etkileyici ve ilham verici bir şekilde hareket ederler. Kararlarını daha çok ortak görüşme ve danışma yoluyla alırlar, grubun amacına ulaşması için kendi yolunu seçmekte özgürdür ve takım üyelerini motive ederek yol gösterirler (Güney, 2020a:39).

2.1.1.4. Şef ve Lider Farkı

Şeflik belirli bir projenin veya departmanın daha operasyonel ve pratik yönetimine odaklanırken liderler genellikle bir grup veya organizasyonun daha geniş vizyonunu ve hedeflerini belirleme ve iletişimini sağlama ile ilgilidir. Liderlik, değişim ve inovasyon gibi daha stratejik konulara odaklanırken, şeflik daha

çok günlük operasyonları ve kaynak yönetimini ele alır. Liderler genellikle uzun vadeli hedefler ve büyük resim düşünürken, şefler daha çok mevcut projelerin ve görevlerin etkili bir şekilde yönetilmesiyle ilgilenirler (Güney, 2020b:342).

2.1.1.5. Popüler Kişi ve Lider Farkı

Bir kişinin popüler olması, genellikle sahip olduğu özelliklerin grup üyeleri tarafından çoğunlukla kabul edilmesine dayanır, ancak bazen popüler kişinin sahip olduğu nitelikler bazılarında çekici gelmekteyken bazına ise itici gelebilmektedir (Güney, 2020b:342-343). Öte yandan, bir lider, insanları etkileyip yönlendirebilen, vizyon sahibi ve karizmatik bir kişidir. Bir lider, sadece popüler olmakla kalmaz, aynı zamanda insanları etkileme ve onları belirli bir yöne yönlendirme gücüne sahiptir.

2.1.2. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri

Liderlik sürecinde kullanılan güç biçimleri, liderlerin etkilerini yönetmek ve grup üyelerini yönlendirmek için çeşitli stratejiler içerir. Bu stratejiler arasında genellikle formel yetki ve otorite, kişisel karizma ve etkileme becerileri, sahip olunan bilgi ve deneyim, ödül ve teşviklerin kullanımı, aynı zamanda ceza ve disiplin uygulamaları da yer alır. Bu güç biçimleri, liderlerin grup dinamiklerini şekillendirme ve hedefler doğrultusunda harekete geçirme kabiliyetlerini belirleyen önemli unsurları temsil eder.

2.1.2.1. Lider ve Ödüllendirme Gücü

Liderin ödüllendirme gücü, örgüt çalışanlarının istenen davranışları göstermeleri ve devam ettirmeleri için kullandığı bir araçtır. Bu güç, lider ile çalışanlar arasında güçlü bir bağ oluşturur ve aynı zamanda etkili bir motivasyon aracı olarak işlev görür. Ödül gücünün etkisi, ödülün çalışanlar tarafından değerlendirilme biçimine bağlıdır. Çalışanlar, vaat edilen ödülün sağlayacağı faydayı beklediklerinde istenilen davranışları sergileme eğilimindedirler (Kesgin, 2020:15). Çeşitli yöntemler ve araçlarla ödüllendirme gerçekleştirilebilir. Bunlar arasında, iş yerinde terfi olanakları, artan yetki, primler, övgü, sorumluluk verme ve izinler gibi yöntemler öne çıkar. Lider, ödül dağıtımında adil ve eşitlik sağlayabiliyorsa ödül gücünü etkili bir şekilde kullanmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2018:58).

2.1.2.2. Lider ve Cezalandırma Gücü

Liderin uyguladığı cezalandırma gücünün temelinde korku yatmaktadır. Bu sebeple astların korkmasını sağlayan her şey güç kaynağı oluşturur. Bu güç, doğrudan zorlama değil, kontrol etme ve cezalandırma yeteneğine sahip olmaktan kaynaklanır. Liderin bu yeteneğe sahip olmasının dışında diğer bir önemli husus astların da bu algıya sahip olmasıdır (Sakallı, 2016:86-87). Cezalandırma gücü, örgütlerde işten çıkarma, kıdem durdurma, rütbe indirme, başka göreve atama, eleştirme, ücret artışını durdurma gibi maddi araçlarla birlikte fiziksel güç kullanımı, değer görmeme gibi manevi araçları da içerir (Binici, 2021:3).

2.1.2.3. Lider ve Yasal Güç

Yasal güç, liderin organizasyon içindeki pozisyonu veya görevine bağlı olarak sahip olduğu yetkiyle diğerleri üzerinde etki kurma ve iş gördürme gücüdür. Lider, mevki gereği aldığı sorumlulukları yerine getirme ve çalışanlara talimat verme yetkisini kullanarak yasal gücü kazanır. Mevki gücü, liderin rolü gereği otomatik olarak kazandığı bir güç olup, liderin verdiği emirlerin çalışanlar tarafından yerine getirilmesi zorunludur (Demir, 2014:16).

2.1.2.4. Lider ve Uzmanlık Gücü

Liderin, diğer grup üyelerine göre daha fazla bilgi, tecrübe, beceri ve yetenek sahibi olmasından dolayı takipçileri üzerinde kurduğu güç, liderin uzmanlık gücüdür. Uzmanlık gücü, izleyenlerin liderin uzmanlığına ilişkin algılarına dayanır. Takipçiler, liderin uzmanlığına güvenerek hem ona inanır hem de saygı duyarlar (Güney, 2021:16). Astlar, liderlerinin bilgi ve deneyimlerinden faydalanabilecekleri ve kişisel gelişimlerini destekleyebilecekleri hissine kapıldıklarında, liderin istediği şekilde davranmaya daha istekli olurlar (Çalışkur, 2016:35).

2.1.2.5. Lider ve Beğeniye Dayanan Güç

Liderlerin beğeniye dayalı gücü, bireysel özellikleri ve davranışlarıyla ilgili olup lider bu karizmatik gücü sayesinde takipçileri tarafından izlenir ve takip edilir. Takipçileriyle arasında sevgi ve saygı bağı oluşur. Karizmatik güç, çalışanlara güçlü bir güven duygusu, sadakat ve sorumluluk bilinci aşılar. Bu sayede liderin emir ve direktiflerini yerine getirirler. Lider karizmatik gücünü doğuştan elde edebileceği gibi sonradan da kazanabilir (Aydın, 2016:13).

2.1.3. Liderin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler

Liderlik rolünde bulunan bir kişinin yanlış bir tutum sergilemesi, hatalı davranışlar göstermesi ve yanlış kararlar alması liderin başarısız olmasına sebep olabilir.

Liderin başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörleri şu başlıklar altında açıklamak mümkündür (Güney, 2020a: 62-64):

- Takipçilerine İnsani Değerlerle Yaklaşmamak
- Takipçilerine Empatik Yaklaşmamak
- Ödüllendirmede Yanlı Davranmak
- Yaptığı Hatalarda Israr Etmek
- Sahip Olduğu Gücü Çok Önemsemek
- Ruhsal Açıdan Olgun Olmamak
- Kendisinden Sonra Yeni Liderlerin Yetişmesini Engellemek
- Kişisel Menfaatlerini Ön Planda Tutmak
- Değişime Direnmek
- Gündemi Takip Etmemek
- Yeni Hedefler Belirleyememek
- Takipçilerin Cesaretini Kırmak

2.1.4. Liderlik Konusunda İleri Sürülen Kuramlar

Liderlik kuramları, liderliği tanımlamak, liderlik özelliklerini belirlemek ve liderlik etkinliğini açıklamak amacıyla ortaya konmuştur. Liderlik kuramlarının anlaşılması, liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi ve liderlik etkinliğinin artırılması açısından büyük önem taşımaktadır. Liderlik kavramıyla ilgili yapılan kuramları aşağıda yer alan başlıklar halinde açıklamak mümkündür.

2.1.4.1. Büyük Adam Kuramı

Büyük adam kuramı, kişilerin lider olarak dünyaya geldiğini ve liderlik vasıflarının doğduğunda var olduğu düşüncesini savunmaktadır. Doğuştan sahip olunan liderlik nitelikleri sayesinde büyük adamlar her yerde ve her zaman grup ve toplumlari etkileyerek amaç ve hedefleri doğrultusunda insanları yönlendirip lider olarak ortaya çıkabilmektedirler (Yılmaz, 2020: 18). Kısaca bu teorinin temelinde lider olunmaz lider olarak doğulur düşüncesi vardır.

2.1.4.2. Özellikler Kuramı

Özellikler kuramını savunan araştırmacılar liderlerin belirli niteliklere sahip olmaları gerektiğini liderlerin ancak bu nitelikler vasıtasıyla diğer bireylerden ve takipçilerinden ayrılabilceğini savunmuşlardır. Bu kuramda liderlerin sahip olduğu yeteneklerinin dışında kendi fiziksel ve bireysel özelliklerinin lider olma sürecinde etkili olduğu düşünülür. Liderlik özellikleri detaylı olarak irdelenmiştir (Yılmaz, 2020: 19). Başka bir deyişle, özellikler kuramı liderliği belirli niteliklere dayandırarak, liderlerin bu özelliklerle diğerlerinden ayrılabilceğini ve takip edilebileceğini savunur.

2.1.4.3. Davranışsal Liderlik Kuramları

Davranışsal liderlik kuramları, liderin belirli davranışlarla diğer insanlardan ayrıldığı fikrine dayanır. Bu yaklaşımlara göre liderin başarısını ve etkinliğini belirleyen temel unsurlar, kişisel özelliklerinden ziyade liderlik sürecinde sergilediği davranışlardır. Liderin astlarla iletişim tarzı, yetki devri yapma veya yapmama kararı, planlama ve kontrol yöntemleri, hedef belirleme şekli gibi davranışlar, liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak kabul edilir. Bu bağlamda lider adayları belirli davranışları öğrenip uyguladığında liderlik özelliği kazanabilmektedir (Çakar, 2002:33-34). Başka bir deyişle, davranışsal kuramın temelini liderin sergilediği davranışlar oluşturur, liderler bu davranış farklılıkları ile diğer insanlardan ayrılırlar.

2.1.4.4. Durumsal Liderlik Kuramları

Durumsal liderlik yaklaşımına göre, liderin farklı durum ve koşullara uygun şekilde davranarak başarılı olması en etkili liderlik tarzıdır. Durumsal liderlik, liderliğin hem yönergeleri verme hem de destekleme boyutlarını vurgular ve her birinin belirli durumlarda uygun bir şekilde uygulanması gerektiğini savunur, liderliği koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışır (Şengüllendi, 2017:23). Başka bir deyişle, liderin değişen durumlara uygun hareket etmesi ve liderlik tarzını durumlara göre adapte etmesi gereklidir. Ancak bu şekilde etkili bir liderlik sergilemek mümkündür.

2.2. Dönüştürücü Liderlik Kavramı Tanımı, Önemi, Temel Özellikleri ve Boyutları

Etkili ve uygulanabilir strateji geliştiremeyen, değişime direnen örgütlerin başarıya ulaşması olanaksızdır. Örgütler küresel dünyanın değişen koşulları nedeniyle eski liderlik anlayışlarının yerine, değişimi takip eden, yenilikçi bir şekilde örgütleri yönetecek ve örgütlere rekabet avantajı sağlayabilecek dinamik liderlere ihtiyaç duymaktadır. Dönüştürücü liderlik kavramı, bu ihtiyaçların karşılanması için son yüzyılın son çeyreğinde geliştirilmiş bir yaklaşımdır (Senger ve Karcıoğlu, 2022:208; Kara ve Bozkurt, 2021:144; Öztürk ve Uslu, 2022:145). Başka bir deyişle, dönüştürücü liderlik, örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamasını ve rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak yenilikçi liderlik anlayışının ihtiyacı ile ortaya çıkmıştır.

Dönüştürücü liderlik kavramı ile ilgili yapılan tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Dönüştürücü liderlik, liderin ve izleyicilerin moral ve motivasyon etmenlerinde birbirlerini desteklediği bir süreçtir (Zel, 2001:155).
- Dönüştürücü liderlik, etkili bir değişim sürecini başlatma, bu değişime rehberlik edecek ileri görüşlülüğü sağlama ve değişim için gerekli ihtiyaçları tanımlama yeteneklerinin bir araya gelmesidir (Keçecioğlu, 2003:34).
- Dönüştürücü liderlik, çalışanları örgütlerin büyük resmi ve küresel vizyonunun bir parçası olarak görmeye yönelik etkili bir liderlik yaklaşımıdır (Apiyev, 2010:55).
- Dönüştürücü liderlik, takipçilerinin bakış açısını, inançlarını ve değerlerini değiştirerek dönüşüm ve ilerleme sağlamaya teşvik etme becerisidir (Şengüllendi, 2017: 32).

Bu tanımları dikkate alarak dönüşümcü liderlik konusunda genel bir tanım yapmak mümkündür. Dönüşümcü liderlik, örgüt ve çalışanlar adına vizyon oluşturarak amaç ve hedefler belirleyen amaçlar için takipçilerde heyecan uyandırıp içlerindeki yetenekleri harekete geçiren ve aynı zamanda takipçilerine başaracaklarına dair inanç ve motivasyon aşılaman, değişim ve dönüşümü başlatan, aynı zamanda bu durumu devam ettirebilme becerisidir.

Dönüştürücü liderliğin öneminden kısaca bahsedecek olursak dönüştürücü liderlik, organizasyonların rekabet gücünü artırmak için kilit bir rol oynar. Bu liderlik tarzı, yenilikçi ve değişime açık yaklaşımlarıyla organizasyonlara dinamizm kazandırır. Dönüşümcü liderler, farklılık yaratarak, çalışanları ortak hedefler etrafında birleştirir, motivasyonlarını yükseltir ve üst seviyede performans sergilemelerini sağlarlar. Ayrıca, dönüşümcü liderlerin gerçekçi ve çekici bir stratejik vizyonu bulunur ve takipçilerini bu vizyon doğrultusunda yönlendirirler. Özellikle değişim gerektiren zorlu durumlarda veya karmaşık işlerde, dönüşümcü liderlik öne çıkar ve değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesine katkı sağlar. Bu liderlik modeli, işletmelerin sürekli gelişimini ve rekabet koşullarında başarılı olmalarını sağlamak için önemli bir araçtır (Bolat ve Seymen, 2003:65; Şahin, 2009:3).

Dönüştürücü liderler, sadece mevcut durumu yönetmekle kalmaz, aynı zamanda dönüşüm ve değişimi teşvik ederek daha iyi bir gelecek inşa etme vizyonunu benimserler. Dönüştürücü liderliğin temel özellikleriyle ilgili birçok araştırmacı çeşitli araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmaların sonucunda dönüştürücü liderlerin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2020a: 417; Bennis, 1999: 217; Asar, 2004:119):

- Takipçilerinin potansiyelini tam olarak ortaya çıkararak onların özgüvenlerini artırarak, beklenenden daha fazla başarı elde etmeyi hedefleyerek astlarını motive ederler.
- Dönüştürücü liderler, takipçileriyle birlikte hareket etmeye dayalı bir örgüt kültürü oluşturmayı amaçlarlar. Eşitlik, dürüstlük, insan onuruna saygı ve sosyal adalet temel prensiplerdir. İşletme politikası, planları, programları ve uygulamaları bu prensipleri temel alır.

- Takipçilerin bireysel gelişimlerine odaklanarak, onların problemlerine daha yenilikçi ve yaratıcı bir şekilde yaklaşımlarını teşvik ederek, sorunları çözüme becerilerini güçlendirirler.
- Dönüştürücü liderler, işletmenin dönüşüm sürecinde gereken enerjiyi kendileri ve takipçileri için üreterek, dönüşümün her evresine yayarak hareket ederler.
- Değişimi teşvik ederek kuruluşun yeniden yapılanmasını sağlarlar, sistemde oluşabilecek değişimleri adım adım planlayarak takipçileri bu değişime hazırlarlar.
- Dönüştürücü liderlik, yalnızca en üst yönetim seviyesinde değil, örgütün her düzeyinde etkin olarak rol alarak dönüşümü sağlar ve bu süreçte liderlik görevlerini yerine getirir.
- Dönüştürücü liderlerin, takipçilerine çekici ve karşı konulmaz vizyonlar oluşturma ve bu vizyonları gerçeğe dönüştürme kabiliyetine sahiptirler.
- Dönüştürücü liderler, ömür boyu öğrenme ilkelerini benimseler. Onlar hataları tartışmaktan çekinmezler ve geçmiş deneyimlerden çıkarımlar yaparak kendilerini geliştirirler.
- Dönüştürücü liderler, belirsiz ve karmaşık durumlarla başa çıkma yeteneğine sahiptirler. Organizasyonun teknik, politik ve kültürel zorluklarıyla baş etmek için liderlik üstlenirler ve sorunları çözüme becerilerine sahiptirler.

Bass ve Avolio'nun 1994 yılındaki çalışmasında belirtildiği üzere dönüştürücü liderlik davranışı dört boyuttan oluşmaktadır. Dönüştürücü liderliğin boyutlarının İngilizce karşılıkları "I" harfiyle başladığı için dönüştürücü liderliğin dört I'sından bahsedilir. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Çelik, 2010:29-30):

IdealizedInfluence: İdealize Edilmiş Etki (Karizma),

IntellectualStimulation: Zihinsel Uyarım (Entelektüel Uyarım),

InspirationalMotivation: İlham Veren Motivasyon,

IndividualizedConsideration: Bireysel Düzeyde Düşünce (Bireysel İlgi)'dir.

Bu alt boyutlar arasında idealize edilmiş etki ve bireysel düzeyde düşünce boyutları insan odaklıdır, entelektüel uyarım ve ilham veren motivasyon ise iş odaklıdır (Celep, 2005:79).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı, Önemi, Boyutları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Örgütler, günümüzde artan rekabet koşullarında varlıklarını sürdürmek ve etkili olabilmek için değişen teknolojiye ve küresel piyasalara uyum sağlamak zorundadır. Bunu yaparken örgütlerin ileriye dönük ve yenilikçi bir bakış açısıyla hareket etmesi gerekmektedir. Örgütteki üst yönetimin rekabet avantajı sağlamada kullanabilecekleri en önemli unsurlardan biri emek faktörüdür. İşgörenler örgütleri için beşeri sermaye konumundadır ve örgütler beşeri sermayenin önemini fark ederek gün geçtikçe insana daha fazla yatırım yapmaya başlamışlardır. Çünkü beşeri sermayeyi etkili bir şekilde yönlendirip daha fazla verimlilik elde eden örgütler rekabet avantajı sağlayıp faaliyetlerini devam ettirmektedirler.

Örgütsel vatandaşlık kavramının temeli sayılan tanımlama ilk olarak 1930'lu yıllarda Chester Bernard tarafından yapılmıştır. İşgörenlerin kurumsal rol davranışları dışında sergiledikleri ekstra rol davranışları olduğunu belirterek bu davranışlara ekstra rol davranışını adını vermiştir (Dikmen, 2010:92).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletme davranışı ve yönetim biliminde önemli bir araştırma alanı haline gelmiş, farklı açılardan incelenmiş, etkileri araştırılmış ve birçok araştırmacı tarafından yeniden tanımlanmıştır. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı için yapılan tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

-Örgütsel vatandaşlık davranışı, belirli görevlerin ötesinde, kurumsal hedeflere yenilikçi ve kendiliğinden faaliyet gösterme perspektifine dayanan, örgütsel bağlamda ve yönetimsel mekanizmalara düzen getiren, zorunluluğu olmayan davranışlardır (Darıcı, 2023:130).

-Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ödül sistemi içinde doğrudan tanımlanmayan ancak örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunan, sosyal ve psikolojik ortamı güçlendirerek örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmayı destekleyen, gönüllülük esasına dayalı eylemlerdir (Koşar, 2018:781-782).

-Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tanımlarıyla sınırlı olmayan, resmi rollerin ötesinde kalan, yerine getirilmediğinde belirli bir ceza gerektirmeyen, çalışanların beklenenin ötesinde katkı sağladığı davranışları ifade eder (Kılıçaslan, 2016:83).

-Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir kişinin organizasyonun genel işleyişini iyileştiren eylemlerini temsil eder (Berber, 2010:40).

Bu tanımları dikkate alarak örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında genel bir tanım yapmak mümkündür. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin kendi istekleriyle, hiç kimsenin baskısı altında olmadan ve herhangi bir ödül beklentisi olmaksızın örgüte fayda sağlamak için gösterdikleri ekstra çabanın, örgüte etkinlik ve verimlilik artışı olarak geri dönen davranışların toplamını ifade eder.

2.3.1. Örgütsel Vatandaşlığın Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların iş doyumunu, motivasyon seviyeleri, performansları, moral durumları ve örgütsel bağlılıkları ile sıkı bir ilişki içindedir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları, iş başarısının ve örgütsel hedeflere ulaşmanın artmasında kritik bir rol oynar. Aynı zamanda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterildiği iş yerlerinde çalışma ortamı, çalışanlar için daha tatmin edici bir hal alır (Bozkurt, 2007:105).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, sorumluluk alma, işbirliği, kaynakların etkili kullanımı, kurumsal gelişme, çevresel uyum, hizmet kalitesi, kurumsal verimlilik, performans ve grup/kurum etkinliğini artırma gibi unsurları içerir ve bu unsurların hepsi örgütün başarısı için son derece önemlidir (Tabakoğlu, 2016:16).

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar örgüt içinde sorun çıkarmaktan kaçınırlar bu durum yöneticinin çıkabilecek krize zaman harcamasının önüne geçer. İşle ilgili sorunları kendi aralarında çözebilen çalışanlar, yöneticinin verimliliği artıracak planlama gibi görevlere daha fazla zaman ayırmasını sağlarlar. Yardım etme davranışında bulunan bu çalışanlar sayesinde grubun motivasyonu ve bağlılığı artar bu durum yöneticinin sürekliliği sağlamak için daha az enerji ve zaman harcamasına katkı sağlar (Dikmen, 2010:105).

Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilendiği işletmelerde çalışanların işletmeye bağlılığının yanı sıra çalışanlar da birbirlerine bağlıdır. Bu durum çalışma ortamına duyulan bağlılığında artmasına neden olur (Uğurlu ve Demir, 2016:100).

2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışını yazına kazandıran Organ örgütsel vatandaşlık davranışını beş alt boyutta tanımlamıştır ve araştırmacılar bu beş boyutu dikkate alarak çalışmalarını sürdürmektedirler. Bu boyutlar; diğerkamalık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenliktir.

2.3.2.1. Diğerkamalık (Özgecilik)

Diğerkamalık boyutu başka kaynaklarda özgecilik olarak da tanımlanabilmektedir ve örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli boyutu olarak kabul edilmektedir.

Bu boyut örgüt içindeki çalışanların doğrudan ve isteyerek bir başka iş arkadaşına destek olma durumunu ifade etmektedir. Her ne kadar iki çalışan arasındaki bireysel düzeyde destek olma davranışı olarak görünse de bu davranıştan örgüt fayda sağlamaktadır (SchnakeandDumler, 2003:283-301). Başka bir deyişle örgüt içinde içinden gelerek birbirine destek olan çalışanların varlığı örgüte yarar sağlamaktadır.

2.3.2.2. Vicdanlılık

İşletmede, çalışanların görev ve sorumluluklarının ötesine geçerek, örgütün genel başarısına katkıda bulunmaları vicdanlılık boyutunu oluşturur.Özgecilikte, genellikle belirli bir kişiye yardım etmek amacıyla davranışlar sergilenirken, vicdanlılıkta bu davranışlar genellikle örgütün genel yararına yöneliktir (Özdemir, 2019:35). Kısaca ifade etmek gerekirse, işletmede vicdanlılık, çalışanların belirlenen görev ve sorumluluklarının ötesine geçerek, genel örgüt başarısına katkı sağlamalarıdır.

2.3.2.3. Nezaket

Çalışanlar arasında, meslektaşlarının karşılaşılabileceği sorunları önceden tespit ederek önleyici adımlar atmayı ve çözüm önerileri sunmayı içeren bir tutum nezaket boyutunu oluşturur. Bilgi paylaşımı, fikir alışverişi, uyarılar ve hatırlatmalar gibi eylemler nezaket çerçevesinde gerçekleştirilir ve böylece kurum içi çatışmaların azalmasına yardımcı olarak, çalışanların uyum içinde verimli bir şekilde çalışmalarına katkıda

bulunur (Seleoğlu, 2020:13). Başka bir deyişle, nezaket boyutu, işbirliği içinde olan çalışanların aralarındaki etkileşimlerde gösterdikleri hoşgörü ve saygıyı tanımlar.

2.3.2.4. Sivil Erdem

Sivil erdem, bir organizasyona genel olarak makro düzeyde bağlılığı veya ilgiyi ifade eder. Bu, aktif katılım isteğiyle belirtilir. Toplantılara iştirak etmek, politika konularına katkıda bulunmak, organizasyonun stratejik yönünü belirleme sürecinde fikir beyan etmek, sektördeki değişiklikleri izlemek, güvenlik risklerini rapor etmek, kapıları kilitlemek gibi davranışlar bu kapsamda değerlendirilebilir (Durmaz, 2022:13-14).

2.3.2.5. Centilmenlik

Hoşgörülülük olarak da bilinen centilmenlik, işgörenlerin örgüt içinde gereksiz gerginlik yaratıcı davranışlardan kaçınmalarını ve olumsuzluklara rağmen olumlu bir tutum sergilemelerini ifade eder. Yeni sorumluluklar almaya veya yeni beceriler edinmeye istekli centilmenlik davranışları sergileyen çalışanlar, örgütün yeteneklerinin çevresel değişimlere uyum sağlamasına yardımcı olarak örgütsel performansın yükselmesine katkıda bulunacaklardır (Örücü vd, 2020:201). Kısaca, centilmenlik, iş yerinde olumlu bir tutum sergileyen ve zorluklara hoşgörüyle yaklaşan çalışanların, örgütsel performansın artmasına katkıda bulunmasını ifade eder.

2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Yapılan araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesini etkileyen birden fazla faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu faktörler; bireyin ruhsal durumu, kişilik özellikleri, psikolojik dayanıklılık, adalet algısı, örgütsel bağlılık, kararlara katılım, lider desteği, ihtiyaçlar, işin özellikleri, örgütün özellikleri, örgütsel vizyon ve örgütsel ortam olarak özetlenebilmektedir (Ünlü, 2013:38; Erdiş, 2013:117; Budak, 2015:18; Güney, 2020b:11; Samancı, 2006:35; Özcan, 2011:76-77).

2.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler

Örgütsel vatandaşlık davranışının temellerine inildiğinde, kavramın gelişimi ve anlaşılmasında çeşitli teorilerin etkili olduğu fark edilmektedir. Bu teoriler, örgütsel vatandaşlık davranışının ne olduğu, nasıl ortaya çıktığı ve neden önemli olduğu konularında derinlemesine bir anlayış sağlar.

2.3.4.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, belirli şartlar altında çalışanların, kendi çıkarlarına uygun olan meslektaşlarına karşılık verme eğiliminde olacağını öngörür. Bu çerçevede, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların kendi lehlerine olanlara yardım etme niyetiyle sergiledikleri eylemleri kapsar (İplik, 2010:21). Kısaca sosyal değişim teorisi, çalışanların örgüt içindeki ilişkilerinde, kendi çıkarlarına uygun olan meslektaşlarına yardım etme eğiliminde olduklarını öngörür. Bu teori, gelecekteki ilişkilerin tahmin edilmesine olanak tanır ve sosyal değişimin öncelikle manevi ödüllerle desteklenen karşılıklı güven ve sevgiye dayandığını vurgular.

2.3.4.2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik Teorisi, bireylerin sürekli bir eşitlik arayışı içinde olduklarını ve örgüt içinde kendilerini diğer bireylerle kıyasladıklarında hakkaniyetli ve adil bir muamele gördüklerine inanmalarının önemli olduğunu vurgular. Birey, eşit muamele gördüğüne inanırsa örgütte kalmaya devam eder, aksi halde örgütten ayrılır. Eşitlik teorisi, örgütte güven duyan, destek gören ve takdir edilen çalışanların becerilerini, bağlılıklarını ve gönüllülüklerini sergilemelerini ve motive olmalarını kapsar. Çalışanın iş tatmini ve başarısı, örgütsel bağlamda eşitlik veya eşitsizlikle belirlenir (Kayan, 2008:32; Avcı, 2019:59). Diğer bir ifadeyle, örgüt içinde eşitliğin sağlanmadığı durumlarda, çalışanlar memnuniyetsizlik yaşar ve bu durum örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini engeller.

2.3.4.3. Vekalet Teorisi

Vekalet teorisi, örgütler ve çalışanlar arasındaki iş birliği ve etkileşimleri analiz eden bir yaklaşımdır. Farklı amaçlar ve beklentilere sahip bireyler arasındaki iş birliğinden doğan sorunları analiz etmektedir. Vekalet teorisi, çalışanlar arasındaki gayri resmi anlaşmaları tanımlar. Vekalet veren taraf, ücret sistemi, ödül sistemleri, politika oluşturma, bilgi aktarımı ve vekilin kararlarını kontrol edebileceği bir örgüt oluşturarak vekilin tutumlarını yönlendirmeye çabalar. Vekil, işlerle ilgili olarak vekalet verenden daha fazla bilgiye sahip olduğunda, bu iki taraf arasında bilgi uyumsuzluğu meydana gelir (Kabataş, 2010:39; Dereköy, 2015:38-39). Kısaca vekalet teorisi örgütlerdeki iş birliği ve etkileşimleri incelerken,

örgütsel vatandaşlık davranışının nasıl şekillendiğini açıklar. Çalışanlar arasındaki güven, karşılıklı anlayış ve işbirliği, vekalet ilişkisinde temel bir role sahiptir ve bu, örgütte daha yüksek bir vatandaşlık davranışı sergilenmesini teşvik edebilir.

2.3.4.4. Karşılıklı Norm Teorisi

Karşılıklı norm teorisi, insanların kendilerine yardım edenlere karşılık vermeye eğilimli olduğunu belirtir. Bu, kişilerin yardımlaşma davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışını tetikleyebileceğini öne sürer (Mert, 2010:124). Başka bir deyişle, karşılıklı norm teorisi örgüt içinde yardım alan bireylerin, yardımcı oldukları kişilere eşit ölçüde yardım etme eğilimi göstermesine ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışının artırmasını sağladığını savunmaktadır.

2.3.4.5. Beklenti Teorisi

Çalışanların tutum ve davranışları, gösterecekleri performansın karşılığında alacakları ödüllere bağlı olarak belirleneceği düşüncesi bu teorinin temelini oluşturmaktadır. Beklenti teorisi, işletmelerin hedeflerine ulaşması ve daha etkili sonuçlar elde etmesi için çalışanların gönüllü olarak ortaya koydukları davranışların nedenlerini açıklar (Erdem, 2009:63). Başka bir deyişle, beklenti teorisi, çalışanların ödül beklentisiyle motive olmaları durumunda örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme eğiliminde olduklarını öne sürer. Bu teori, işle ilgili ödüllerin, çalışanların iş performansını ve örgütsel katılımını artırmada kilit bir rol oynadığını vurgular.

2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların resmi görev tanımlarının ötesine geçerek örgütün başarısına katkıda bulunmak için sergiledikleri gönüllü ve olumlu eylemler olarak tanımlanır. Bu davranışlar, hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde önemli sonuçlar doğurur. Bu sonuçlardan bazılarını şu şekilde sıralamamız mümkündür:

-Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütte yardımlaşma eğilimini artırır (Yeşiltaş ve Keleş, 2009:21).

-Örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesi, aynı zamanda çalışanların sorumluluk bilincinin artmasına neden olur (Özdevecioğlu, 2003:119).

-Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçlarından biri de, pozitif bir tutumun gelişimine katkı sağlamasıdır. Pozitif bir tutum, örgüt üyeleri arasında olumlu ilişkilerin kurulmasını ve olumsuz durumlarla daha olumlu bir şekilde başa çıkılmasını sağlar (Gündüz, 2008:37).

-Örgütsel vatandaşlık davranışlarının artışı, çalışanların olumsuz tutumlarını ve işten ayrılma isteklerini azaltır (Özdemir, 2019:39).

-Örgüt, dış çevrede meydana gelen değişikliklere daha hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlayabilir (Seleoğlu, 2020:14-15).

-Örgütsel vatandaşlık davranışının yaygınlaşması, iş ortamında olumlu bir atmosfer oluşturur ve bu da çalışanların bağlılığını artırır (Güler, 2013:61).

-Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş yerinde saygı, güven ve işbirliği ortamının gelişmesine katkı sağlar (Avcı, 2019:61).

-Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel uyum, kültür ve iklimin gelişimine katkıda bulunur ve böylece yöneticilerin ve liderlerin bu alanlardaki çabalarını da destekler (Yılmaz, 2016:72).

2.4. Örgüt İklimi Kavramı, Tanımı, Önemi, Boyutları ve Özellikleri

Örgüt iklimi kavramı üzerine ilk araştırmalar 1930'larda Kurt Lewin tarafından gerçekleştirilmiş ve bireylerin davranışlarını doğru anlamak için çevresel değişkenlerin önemine vurgu yapılmıştır. Bu çevresel değişkenler, "iklim" kavramının gelişmesine katkıda bulunmuş ve 1960'lardan itibaren "örgüt iklimi" olarak tanımlanmış ve araştırmalarda yer bulmaya başlamıştır (Doğan, 2009:3). Başka bir deyişle örgüt iklimi kavramının temelini oluşturan düşünce bireyin davranışlarına çevresel faktörlerin ne derece etkili olduğunun araştırılmasıyla başlamıştır.

Örgüt iklimi, endüstri ve organizasyon psikolojisi, örgütsel davranış ve yönetim bilimleri alanlarında gerçekleştirilen çok sayıda araştırmanın temel konusu olan önemli bir kavramdır. Bir örgütte hakim olan iklimin anlaşılması, çalışma ortamına dair meseleleri tanımlamak ve kavramak açısından oldukça faydalıdır (Gerçekler, 2012:18). Farklı bir deyişle kavramın bu kadar popüler olmasının ve birçok araştırma

yapılmasının başlıca sebeplerinden biri çalışma hayatını doğrudan etkiliyor olması ve örgütte oluşabilen sorun ve problemlerin daha iyi anlaşılabilmesine katkı sağlamasıdır.

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

-Örgüt iklimi, örgütün çevresini saran ve karakterini belirleyen atmosferdir (Dinibütün, 2013:3).

-Örgüt iklimi, davranış, tutum ve motivasyon üzerinde etkili olduğu kabul edilen, örgüt üyeleri tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve çalışma ortamının ölçülebilir özelliklerinin bütünüdür (Leblebicioğlu, 2014:4).

-Örgüt iklimi, kurumsal değerler, inançlar, kurallar, prosedürler ve eylemler hakkında oluşan ortak bir kavrayıştır (Aşık, 2018:31).

-Örgüt iklimi, örgütün kimliğini belirleyen, çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan özelliklerin tümüdür (Çağlar, 2008:3).

-Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin ve çevrenin etkileşim biçimlerinden türetilen ve belirli bir örgüte özgü olan tutumların toplamıdır (Varol, 1989:217).

Bu tanımları dikkate alarak örgüt iklimi konusunda genel bir tanım yapmak mümkündür. Örgüt iklimi, bir örgütün içinde oluşan ve örgütün üyeleri tarafından algılanan ortak atmosfer, değerler, normlar, ve çalışma ortamının genel karakteridir.

Yapılan araştırmalarda örgüt ikliminin çalışanların iş tatminini, motivasyonunu ve etkinliklerine önemli ölçüde etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra olumlu bir örgüt iklimine sahip örgüt çalışanları örgütlerine karşı daha yüksek düzeyde sadakat göstermekte, işten ayrılmalar azalmakta ve çalışanlar işini tutku ile yapmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar motive şekilde çalışırken aynı zamanda örgüt iklimi üretkenliği ve verimliliği olumlu yönde etkilemiş olur (Güney, 2024:309).

Örgüt ikliminin yöneticiler açısından öneminden kısaca bahsedecek olursak örgüt iklimi, yönetici davranışlarını doğrudan etkileyebilir. Olumlu bir iklim, huzur ve başarı ortamı yaratır ve yöneticileri daha az otoriter ve daha hoşgörülü olmaya teşvik ederken, olumsuz bir örgüt ikliminde kriz ortamı gerginlik yaratır ve yöneticileri daha sert, merkezi ve otoriter olmaya itebilir (Gerçeker, 2018:21).

Örgüt iklimi, girdilerle çıktılar arasında önemli bir değişken olarak öne çıkar. Hem örgütsel hem de psikolojik işlevleri etkileyen iklim, örgütsel sonuçlar üzerinde belirgin bir etki yaratır. Bu nedenle, örgüt iklimi, üretim, kâr ve iş tatmini gibi çıktılar üzerinde belirleyici bir rol oynar. Çalışanların başarısını ve memnuniyetini etkilediğinden, örgüt ikliminin iyileştirilmesi örgütsel hedeflere ulaşmada fayda sağlayabilir (Zeybek, 2010:16-17). Başka bir deyişle, örgüt iklimi, işletmelerin verimliliğini artırarak yenilikçiliği teşvik eder ve çalışan memnuniyetini yükseltir. Sağlıklı bir örgüt iklimi, çalışanların iş tatminini artırır ve yüksek performans göstermelerini sağlar, bu da işletmenin rekabet gücünü artırır. Ayrıca, olumlu bir iklim, çalışan bağlılığını güçlendirir ve yetenekli bireylerin işletmeye çekilmesine yardımcı olurken mevcut çalışanların da örgütte kalmasını sağlar.

Örgüt iklimi, çalışanların iş ortamını nasıl algıladıklarını belirleyen çeşitli boyutlardan oluşur. Bu boyutların her biri örgüt içindeki genel atmosferi ve çalışanların performansını doğrudan etkilemektedir. Örgüt ikliminin boyutları örgüt iklimini etkilediği düşünülen ve örgüt iklimini ölçmek için kullanılan bir nevi ölçek olarak görülmektedir (Öge, 2001:135). Bu boyutlardan bazıları; amaç boyutu, yöneticilerin yönetim tarzı boyutu, dayanışma ve arkadaşlık boyutu, örgütü benimseme boyutu, sorumluluk boyutu, ödül boyutu, destek boyutu, yapı boyutu, süreç boyutu, çatışma boyutu şeklindedir.

Örgüt iklimi, bir örgütte çalışan bireylerin algıladığı, örgüt içindeki genel hava ve kültürü ifade eder. Bu iklim, örgütteki iş yapma biçimlerini, çalışanların motivasyonunu, iletişim tarzını, liderlik uygulamalarını ve iş birliğini belirleyen bir dizi özellikten oluşur. Örgüt ikliminin sahip olduğu bazı özellikleri şu şekilde sıralamamız mümkündür (Halis ve Uğurlu, 2008:104; Usul ve Düzenli, 2006:2; Ekşi, 2023:25; Malçok, 2011:27; Gerçeker, 2018:24-25; Eryılmaz ve Gülöva, 2017:158):

-Örgüt iklimi, organizasyon üyelerinin, özellikle de üst yönetimin politikaları ve tutumları tarafından belirlenir.

-Örgüt iklimi, iş ortamındaki şartların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını temel alır.

-Örgüt içindeki atmosferin yorumlanabilmesine olanak tanır.

-Faaliyetleri yönlendiren bir etki kaynağı olarak görev yapar.

- Örgüt iklimi algısaldır.
- Örgüt iklimi soyuttur.
- Örgütsel iklim algıları, çevresel olay ve durumları tanımlayıcı nitelikte olup, değerlendirici olmaktan ziyade betimleyicidir.
- Örgüt iklimi, örgütsel kimliğin oluşmasını sağlar.
- Örgüt için hangi unsurların daha öncelikli olduğunu belirler.
- Örgüt iklimi, örgütteki bireylerin etkileşimlerinin biçimini ve yönünü belirler.
- Örgüt iklimi, örgütteki inanç ve değerlere bağlılık oluşturur.

2.4.1. Örgüt İkliminin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar

Örgüt iklimi, bir organizasyonun içindeki çalışma ortamının niteliğini belirleyen ve çalışanların tutumlarını, davranışlarını ve performanslarını etkileyen önemli bir faktördür.

Bu iklim, liderlik biçimi, iletişim tarzı, iş süreçleri ve ödüllendirme sistemleri gibi çeşitli örgütsel özelliklerden etkilenir. Aynı zamanda iş tatmini, verimlilik, moral ve performans gibi temel kavramlarla yakından bağlantılıdır. Çalışmamızın bu bölümünde örgüt ikliminin ilişkili olduğu bu temel kavramlarla ilgili bilgi verilmiştir.

2.4.1.1. Örgüt İklimi ve İş Tatmini

Örgüt iklimi, çalışanların iş yerindeki memnuniyet düzeyini ve genel çalışma koşullarını nasıl algıladıklarını etkileyen önemli bir faktördür. İyi bir örgüt iklimi, çalışanların iş tatminini artırarak motivasyon ve bağlılığı güçlendirirken, olumsuz bir iklim ise memnuniyetsizlik ve verimlilik kaybına yol açabilir. İş tatmini, bireyin iş ortamından, çalışma arkadaşlarından ve işin kendisinden aldığı huzur ve rahatlama duygusunu ifade etmektedir. İş tatmini, yapılan işin niteliğine, koşullarına ve çalışma ortamına karşı çalışanın sergilediği tutumlarla şekillenir. Çalışanların memnuniyet veya memnuniyetsizliği hakkında bilgi sağlar. Ayrıca, iş tatmini, işin özellikleri ile çalışanın beklentilerinin uyum içinde olmasıdır. Bu uyumun derecesi, iş tatmininin gücü hakkında da bilgi verir (Korkmaz, 2020:20).

2.4.1.2. Örgüt İklimi ve Verimlilik

Örgüt iklimi, çalışanların iş ortamını nasıl algıladıklarını ve deneyimlediklerini şekillendirir, bu da doğrudan verimlilik düzeylerini etkiler. Çalışanların motive olduğu ve kendilerini değerli hissettikleri bir ortam, genel verimlilik artışına katkıda bulunur.

Örgütler açısından rekabet edebilmek, piyasada varlığını devam ettirebilmek için verimlilik büyük önem taşımaktadır. Verimlilik örgütlerin mal ve hizmet üretimlerinde ellerinde bulunan kaynakları en üst düzeyde kullanarak yani en az girdi ile en çok çıktıyı sağlama süreci olarak ifade edilmektedir (Güney, 2019:16). Başka bir deyişle eldeki imkanları en iyi ve idareli şekilde kullanarak daha fazla üretim yapabilme yeteneğidir.

2.4.1.3. Örgüt İklimi ve Moral

Örgüt iklimi ve moral arasındaki ilişki, çalışanların iş performansı ve memnuniyeti açısından büyük önem taşır. Pozitif bir örgüt iklimi, çalışanların moralini yükseltir, bu da onların verimliliğini ve örgüte olan bağlılığını artırır.

Örgütlerin olumlu bir iklime sahip olabilmesi için örgüt içinde çalışanların morallerinin yüksek olması önemlidir. Morali yüksek olan çalışanlar, örgüte daha fazla ilgi göstererek görevlerini daha iyi yerine getirirler. Morali düşük çalışanlar ise, önemli ölçüde üretim ve hizmet maliyetine sebep olurlar (Halis ve Uğurlu, 2008:119). Başka bir deyişle örgüt iklimi çalışanların örgüt için hissetleri olumlu algılardır. Bu sebeple kişilerin moral seviyelerinin yüksek olması olumlu örgüt ikliminin algılanması açısından önemlidir.

2.4.1.4. Örgüt İklimi ve Performans

Örgüt iklimi, çalışanların genel iş deneyimlerini ve tatmin seviyelerini belirleyen önemli bir faktördür. Olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların performansını artırarak işletmenin verimliliğini ve başarıya ulaşma potansiyelini yükseltir.

Örgütlerin temel görevlerinden biri, çalışanların motivasyonunu artırarak örgütsel performansı yükseltmeyi hedefleyen bir ortam sunmaktır. Bu çalışma ortamının sağlanabilmesi için, örgüt ikliminin bu amaca uygun olması gerekmektedir. Örgüt içindeki birimlerin faaliyetleri ve uygulamaları, belirlenen strateji ve süreçler, ödül sistemlerinin çalışanlar tarafından algılanma biçimi, örgüt iklimini ifade eder. Yönetici ve işverenlerin, çalışanlar tarafından olumlu algılanan bir örgütsel iklim yaratması, örgütsel performansı olumlu yönde etkilemenin yanı sıra, çalışanların işe bağlılığını, motivasyonunu ve iş tatminini de artırır (Güney, 2024:324).

2.4.2. Örgüt İkliminin Türleri, Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler ve Örgüt İkliminin Sonuçları

2.4.2.1. Örgüt İkliminin Türleri

Örgüt iklimi, her çalışanın bireysel algısına göre farklılık gösterdiği için çeşitli türlere ayrılabilir. Örgüt ikliminin türlerini anlamak, çalışanların ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun stratejiler geliştirmek için kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, örgütlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini ve işleyiş biçimlerini daha iyi anlamak amacıyla, bürokratik iklim, açık iklim, kapalı iklim, ilgili iklim, ilgisiz iklim, otonom iklim, destekleyici iklim, kontrollü iklim, yenilikçi ve yaratıcı iklim ile babaerkil iklim türleri hakkında aşağıda ayrıntılı bilgi verilmiştir.

2.4.2.1.1. Bürokratik İklim

Bürokratik organizasyonlar, hiyerarşik yapılara ve katı iletişim kanallarına dayalı olarak işlerler. Bu tür örgütlerde, otorite ve sorumluluk net bir şekilde belirlenir ve bu belirlemelerin etkili bir şekilde kontrol edilmesi sağlanır. Bürokratik iklimler, hiyerarşik, yapısal, emir-komuta odaklı, düzenli, sıkı kurallı, köklü yapı ve güç odaklı süreçler olarak nitelendirilebilir (Özkul, 2013:14). Başka bir deyişle, bürokratik örgütler, katı hiyerarşi ve net kurallarla belirlenen bir iş yapma biçimine sahiptir; bu da otoritenin sağlam ve kontrol edilebilir olduğu bir iklimin varlığını ifade eder.

2.4.2.1.2. Açık İklim

Açık iklim türünde, örgütte işbirliğine ve katılıma önem verilir; çalışanlar bu ortamda birlikte çalışmaktan ve örgütlerine değer katmaktan gurur duyarlar. Açık iletişim ve dostça ilişkilerin teşvik edildiği bu ortam, çalışanların motivasyonunu artırarak çalışanların örgüt iklimini olumlu algılamalarını sağlar. Açık iklim türünde, astlar ve üstler uyum içinde çalışır, bu da güçlü ve sağlıklı bir iş ilişkisi yaratır. Böyle bir örgütte, insan ilişkileri istenen düzeyde olup, çalışanlar iş tatminlerinin yüksek olduğu ve görevlerini büyük bir şevkle yerine getirdikleri bir ortamda bulunurlar (Küçüksarı, 2012:29; Tortumlu, 2016:23-24). Başka bir deyişle, açık iklim türü, işbirliği, açık iletişim ve dostça ilişkiler yoluyla çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırarak, örgütte güçlü ve sağlıklı bir iş ilişkisi yaratır.

2.4.2.1.3. Kapalı İklim

Kapalı iklimin hakim olduğu örgütlerde, üst düzeyde tartışma, münakaşa ve çatışma ortamı yaygındır. Çalışanların moral, motivasyon ve iş tatmini genellikle düşük seviyededir. Çalışanlar arasında samimiyet, iletişim ve arkadaşlık oldukça zayıftır. Yöneticiler, çalışanların başarılı olmaları için destek sağlamaktan ziyade emir verme eğilimindedir (Özgenel, 2020:30).

2.4.2.1.4. İlgili İklim

Yöneticiler, çalışanların profesyonel gelişim ve ihtiyaçlarına yeterli desteği sağlamazlar. Emir-komuta yapısı egemendir ve yöneticiler genellikle otoriter bir tavır sergilerler. Çalışanlar, birbirlerine mesleki anlamda saygı duyarlar ve içtenlikle dostane ilişkiler kurarlar. İşlerini özenle ve profesyonel bir şekilde yerine getirir, örgütleriyle gurur duyarlar. Birlikte öğrenme ve öğretme misyonuna adanmışlardır. Otoriter ve yetersiz yönetimine rağmen, çalışanlar işlerine bağlı, destekleyici ve ilgili bir ortam oluşturmuşlardır (Demirbaş, 2017:26). Başka bir deyişle ilgili iklim esasen çalışanların birbirine olan ilgi, saygı ve desteğin algılanmasıdır.

2.4.2.1.5. İlgisiz İklim

Bu tür iklim, ilgili iklimin tamamen zıttıdır. Yöneticiler, çalışanlarına rehberlik eder ve destek sağlar, mesleki konularda özgürlük tanırlar. Ancak, çalışanlar yöneticilerin otoritesini dikkate almadan sorumsuzca davranma eğilimindedirler. Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişki zayıftır; çalışanlar yöneticileri ne sevgiyle karşılar ne de saygı duyarlar. Yöneticilerin esnek, destekleyici ve hoşgörülü yaklaşımlarına rağmen, çalışanlar bölücü, muhalif ve memnuniyetsiz bir tavır sergilerler. Bu tür bir iklimde, çalışanları motive etmek oldukça zordur (Şahin, 2021:28).

2.4.2.1.6. Otonom İklim

Bu iklimde, çalışanlar çalışma ortamlarını kontrol etme yetkisine sahiptir. Yöneticiler, çalışanlara kendi kendilerini yönetme ve karar verme süreçlerinde büyük bir esneklik sağlar. Bu nedenle, çalışanlar birlikte problem çözme ve örgüt hedeflerine ulaşma konusunda yüksek motivasyona sahiptirler ve çalışanların moral düzeyleri yüksektir (Tutar ve Altınöz, 2010:200). Başka bir deyişle, otonom iklim çalışanların kendi kararlarını alıp uygulama özgürlüğüne sahip oldukları bir ortamdır, bu da bireysel inisiyatifin teşvik edilmesi ve yaratıcılığın serbestçe ifade edilmesi için yöneticilerin kontrolünün minimum düzeyde tutulduğu bir ortam sağlar.

2.4.2.1.7. Destekleyici İklim

Destekleyici örgüt iklimi, açık iletişim, işbirliği, cesaretlendirme, sosyal etkileşim, bireysel özgürlük ve güven gibi unsurları içerir. Örgüt yönetiminin çalışanlara sunduğu destek, örgütsel çabaların temelini oluşturur. Çalışanlar, bu destekle birlikte sorumluluklarını bilinçli bir şekilde yerine getirme eğilimindedirler ve örgütün amaçlarına odaklanırlar. Ayrıca, kişisel beklenti olmaksızın örgüt için yenilikçi çözümler geliştirebilirler. Çalışanların algıladığı destek düzeyi, davranışlarını belirlemede kritik bir faktördür. Destekleyici örgüt ikliminin oluşturulması, örgüt içinde vatandaşlık bilincinin güçlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Bilir, 2005:31).

2.4.2.1.8. Kontrollü İklim

Kontrollü iklim, yöneticilerin sıkı denetim altında tuttuğu ve çalışanların genellikle belirli kurallar ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı kaldığı bir atmosferi ifade eder. Çalışanlar arasında yardımlaşma ve sosyal ilişkiler azdır. Yöneticiler genellikle etkili ve direktif bir yaklaşım sergilerler. Samimiyet ve anlayış düzeyi düşüktür, işler sıkı şekilde denetlenir. Sosyal etkileşim ve dostluklar için çok az zaman ayrılır; esas olan görevlerin eksiksiz olarak yerine getirilmesidir (Dönmez ve Korkmaz, 2011:175). Başka bir deyişle esas olan görevlerin yerine getirilmesidir. Bu sebeple sıkı denetim uygulanır.

2.4.2.1.9. Yenilikçi ve Yaratıcı İklim

Yenilikçi bir atmosfer, örgütlerin kendilerini yeniden yapılandırma ve yeni stratejiler geliştirme zorunluluğuyla mevcut yapıları ve süreçleri yeniden düzenlemelerini teşvik etmektedir. Bu ortam, çalışanları yaratıcı olmaya teşvik eden araçlar, prosedürler ve kaynaklar sağlayarak örgütün yenilikçi olmasını destekler. Ayrıca, yenilikçi bir iklim, çalışanların açık iletişim, değişime adaptasyon, yeni fikirler üretme ve uygulama, zorlu görevlerle başa çıkma, risklere ve belirsizliklere hoşgörü gösterme gibi bilişsel algılarını destekler. Bu ortam, örgütün hedeflerine ulaşmak için yaratıcı mekanizmaları teşvik eder ve sağlam bir çalışma ortamı sunar, sorunlara yenilikçi çözümler üretir ve bu çözümlerin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesine odaklanır (Güney, 2024:320-321).

2.4.2.1.10. Babaerkil İklim

Örgütlerde babaerkil iklim tipi, liderlik rollerinde ve karar alma süreçlerinde belirgin bir şekilde hiyerarşi ve otoritenin ön planda olduğu bir ortamı ifade eder. Bu iklimde, karar verme süreçleri genellikle üst düzey yöneticiler veya belirli bir grup tarafından domine edilirken, çalışanların genelde belirli normlara ve otoriteye bağlı kaldıkları gözlemlenir. Yöneticiler, aşırı gözlemci ve kontrolcü bir yaklaşım sergileyerek çalışanların iş performansını izlemeye odaklanırlar, bu durum da genellikle çalışanların motivasyonunu ve yaratıcılığını olumsuz etkileyebilir (Yahşi, 2014:11).

2.4.2.2. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Örgüt iklimi, çalışanların algıladığı örgüt içi atmosferin soyut bir yansımasıdır ve işverenler ile yöneticiler genellikle bu atmosferin örgüt için olumlu ve pozitif olmasını isterler. Ancak örgüt iklimi, çeşitli faktörlerden etkilenir ve bu faktörlerin etkileşimi ve yönetimi doğrudan çalışan motivasyonunu ve örgüt performansını etkileyebilir. Dolayısıyla, örgütlerin sürdürülebilir başarıları için bu faktörlerin nasıl optimize edilip geliştirileceği stratejik bir öneme sahiptir.

Örgüt iklimini etkileyen faktörler arasında yönetim tarzı, işin yapısı, yönetsel değerler, ekonomik değerler, ödül sistemi, örgütsel kurallar, örgütsel iletişim, örgütsel yapı, örgütsel amaç ve hedefler ile çalışanların bireysel özellikleri gibi unsurlar yer almaktadır.

2.4.2.3. Örgüt İkliminin Sonuçları

İşgörenler örgüt iklimini örgüt iklimi de işgörenleri etkilemektedir. Yani karşılıklı bir etkileşim vardır. Bu etkileşimler sonucunda ortaya çıkan örgüt iklimi algısı çalışanların zihninde olumlu ya da olumsuz

olabilmektedir. Olumlu bir örgüt iklimi algısı aynı zamanda ideal bir örgüt ortamını ifade etmektedir. Olumlu örgüt ikliminin hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumlu sonuçları vardır. Aynı şekilde olumsuz örgüt ikliminin çalışanlar ve örgüt açısından olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların motivasyonunu artırırken, işbirliği ve yaratıcılığı teşvik eder; bu da verimliliği artırır. Ancak olumsuz bir iklim, stres, tükenmişlik ve çalışan devrini tetikleyerek organizasyonun genel performansını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, örgüt ikliminin sürekli olarak değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi, hem bireylerin hem de örgütlerin başarısı için kritik bir öneme sahiptir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, çağdaş liderlik türlerinden biri olan dönüştürücü liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemektir. Bununla birlikte, çalışma, bu ilişkinin doğasını daha derinlemesine anlamak amacıyla, örgütün psikolojik atmosferini yansıtan örgüt ikliminin aracı rolünü de mercek altına almaktadır. Bu çok boyutlu yaklaşım, dönüştürücü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt iklimi alanlarını bütünleştirerek, modern iş dünyasında insan kaynakları yönetimi ve örgütsel verimliliğin karmaşık dinamiklerini aydınlatmayı hedeflemektedir.

Günümüzün hızla değişen ve rekabetçi iş dünyasında, örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliği açısından etkili liderlik ve çalışan bağlılığı giderek daha kritik hale gelmektedir. Bu bağlamda, dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini anlamak, organizasyonların insan kaynakları stratejilerini şekillendirmede ve örgütsel performansı artırmada hayati önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın örnekleme tespit edilirken, seçkisiz örneklem tekniklerinden olan uygun örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni; İstanbul ili özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul ili Avrupa yakası özel sektör çalışanları temsil etmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın uygulama bölümünde, tespit edilen 3 ölçek için veri toplamak amacıyla İstanbul Avrupa yakasında özel sektörde çalışan 586 kişi ile iletişim sağlanmış ve demografik bilgileri de içeren anket formları Google forms üzerinden çevrimiçi olarak gönderilmiştir. Form gönderilen 586 özel sektör çalışanından 335 tanesi anketi doldurmuştur. Ham verilerin analizi aşamasında 25 kişinin de sorulara sağlıklı cevaplar vermediği gerekçesiyle analiz dışı bırakılmış ve sonuç olarak 310 katılımcı ile çalışmaya başlanmıştır.

Anket çalışması 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde dönüşümcü liderlik ölçeği anket soruları kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını tespit etmeye yönelik ölçek soruları yer almaktadır. Son bölümde katılımcıların çalışma ortamlarındaki örgüt iklimi algılarını tespit edebilmek için örgüt iklimi ölçeğinden istifade edilmiştir. Tüm ölçekler 5'li likert şeklindedir.

3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Verilerin analizinde SPSS 26.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılanların sosyo-demografik özellikleri sayı ve yüzde ve ölçek puanları ortalama ve standart sapma şeklinde verilmiştir. Sayısal değişkenlerde normal dağılım çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak bulunmuştur. Katılımcıların cinsiyet gibi iki grupta değişkenleri ile ölçek puanlarının karşılaştırılmasında T testi kullanılmıştır. Katılımcıların üç veya daha fazla grupta değişkenleri ile ölçek puanlarının karşılaştırılmasında ANOVA testi kullanılmıştır. Gruplar arasında farklılık görülen değerlerin hangi grup bileşeninden kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc Testleri kullanılmıştır. Ölçek alt faktörleri arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı; 0.00-0.30 arası düşük, 0.30-0.70 arası orta ve 0.70-1.00 arası ise yüksek düzeyde bir ilişki olarak değerlendirilmiştir. Regresyon ve aracılık analizi AMOS 24 programı ile gerçekleştirilmiştir. Tüm çalışmada anlamlılık düzeyleri 0,05 ve 0,01 değerleri dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Çalışmada, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Örgüt İklimi Ölçeği'ne ilişkin güvenilirlik analizi yapılmış olup, cronbach'salpa değerleri Çizelge 1'de gösterilmiştir. Güvenirlik analizi, bir ankette bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ortaya koyan bir kavramdır. Yapılan güvenilirlik analizlerinde α katsayısının 0,70 üzeri olması beklenmektedir. Buna göre araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin güvenilirliklerinin yeterli olduğu görülmüştür.

Çizelge 1. Ölçeklere İlişkin Cronbach's Alpha Değerleri

Ölçekler	Cronbach's Alpha	N
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	0,945	22
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	0,898	24
Örgüt İklimi Ölçeği	0,958	15

4.2. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistik İbulgular

Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistik İbulgular Çizelge 2'de gösterilmiştir. Cinsiyet dağılımında, katılımcıların %52,9'u kadın (164 kişi) ve %47,1'i erkek (146 kişi) olup, yaş gruplarına göre en yüksek oran %51,9 ile 26-35 yaş arası (161 kişi) iken, bunu %27,4 ile 36-45 yaş arası (85 kişi) takip etmektedir. Medeni durum açısından, katılımcıların %49,7'si bekar (154 kişi) ve %50,3'ü evli (156 kişi) olarak eşit bir dağılım göstermektedir. Eğitim durumu bakımından, katılımcıların %41,9'u lisans mezunu (130 kişi) olup, bunu %20,6 ile ön lisans mezunları (64 kişi) izlemektedir. Son işyerinde çalışma süresi bakımından, %33,9'u 1-3 yıl arasında (105 kişi) çalışmış olup, %21,3'ü 3-6 yıl arasında (66 kişi) çalışmıştır. Aylık gelir dağılımında, en büyük grup %29 ile 35,001-50,000 arası gelir elde edenler (90 kişi) olup, %26,8'i 25,001-35,000 arası (83 kişi) kazanmaktadır. İşletme büyüklüğüne göre, katılımcıların %25,2'si 51-250 çalışmanı olan işletmelerde (78 kişi) çalışmakta, %22,3'ü ise 0-9 çalışmanı olan işletmelerde (69 kişi) görev almaktadır. Toplam çalışma süresi açısından, %47,1'i 9 yıl ve üzeri (146 kişi) çalışmış olup, %20,6'sı 6-9 yıl arasında (64 kişi) çalışmıştır. Bu veriler, katılımcıların demografik özelliklerini ve iş deneyimlerini çeşitli açılardan ortaya koyarak, daha detaylı analizler için sağlam bir temel oluşturmaktadır.

Çizelge 2. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistik İbulgular

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	164	52,9
	Erkek	146	47,1
Toplam		310	100
Yaş	18-25 yaş arası	22	7,1
	26-35 yaş arası	161	51,9
	36-45 yaş arası	85	27,4
	46 yaş ve üzeri	42	13,5
Toplam		310	100
Medeni Durumun	Bekar	154	49,7
	Evli	156	50,3
Toplam		310	100
Eğitim Durumu	Lise	48	15,5
	Ön lisans	64	20,6
	Lisans	130	41,9
	Yüksek lisans	58	18,7
	Doktora	10	3,2
Toplam		310	100
Son işyeri çalışma süresi	1 yıldan az	36	11,6
	1-3 yıl arası	105	33,9
	3-6 yıl arası	66	21,3
	6-9 yıl arası	43	13,9
	9 yıl ve üzeri	60	19,4
Toplam		310	100
Aylık Gelir	Asgari ücret	24	7,7
	17,000-25,000	54	17,4
	25,001-35,000	83	26,8
	35,001-50,000	90	29
	50,001 ve üzeri	59	19
Toplam		310	100
Çalışan sayısı	0-9 kişi	69	22,3
	10-25 kişi	48	15,5
	26-50 kişi	54	17,4
	51-250 kişi	78	25,2
	251 ve üzeri	61	19,7
Toplam		310	100
Toplam çalışma süresi	1 yıldan az	13	4,2
	1-3 yıl arası	28	9
	3-6 yıl arası	59	19
	6-9 yıl arası	64	20,6
	9 ve üzeri	146	47,1
Toplam		310	100

4.3. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt İklimi Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

Çizelge 3. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt İklimi Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

Değişkenler	f	Ort.	S.S.	Min.	Max.	Çarpıklık	S.H.	Basıklık	S.H.
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	310	81,2	18,6	30	110	-0,586	0,138	-0,502	0,276
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	310	98,4	13,7	34	120	-1,532	0,138	1,508	0,276
Örgüt İklimi Ölçeği	310	50,8	13,8	14	70	-0,512	0,138	-0,587	0,276

f: frekans, Ort.: Ortalama, s.s.: Standart sapma, Min.:Minimum, Max.:Maksimum, S.H.: Standart hata

Ölçek ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik bulgular Çizelge 3'te gösterilmiştir. Çalışmada ortaya konulan hipotezleri test etmek için yapılacak olan analizler öncesinde bazı varsayımların kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu maksatla bu çalışmada kullanılan 3 ölçek için normallik testleri yapılmıştır. Sayısal değişkenlerde normal dağılım çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak bulunmuş olup Çizelge3'de gösterilmiştir. Normal dağılımın kurallarına göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 2,0$ arasında olması gerekmektedir. Bu kapsamda Çizelge3'teki tüm ölçeklerin normal dağılıma uyduğu görülmüştür.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nde ortalama puan 81,2 (s.s.=18,6) olup, bu katılımcıların dönüşümcü liderlik özelliklerini orta-yüksek seviyede algıladıklarını göstermektedir. Bu ölçek için minimum puan 30 ve maksimum puan 110'dur. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği'nde ortalama puan 98,4 (s.s.=13,7) olup, bu katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu ölçek için minimum puan 34 ve maksimum puan 120'dir. Örgüt İklimi Ölçeği'nde ortalama puan 50,8 (s.s.=13,8) olup, bu katılımcıların örgüt iklimini orta seviyede algıladıklarını göstermektedir.

4.4. Katılımcılara Uygulanan Ölçekler Arasındaki İlişki Düzeyi

Çizelge 4. Katılımcılara Uygulanan Ölçekler Arasındaki İlişki Düzeyi

Ölçek	Katsayı	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	Örgüt İklimi Ölçeği
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	r	1		
	p			
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	r	0,45**	1	
	p	0,01		
Örgüt İklimi Ölçeği	r	0,81**	0,52**	1
	p	0,01	0,01	
	r	310	310	310

**p<0,01, r= Pearson korelasyon analizi

Katılımcılara uygulanan ölçekler arasındaki ilişki düzeyleri incelenmiş olup, Çizelge 4'de gösterilmiştir. Yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre; Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği arasında pozitif ve orta düzeyde bir korelasyon vardır. Bu, dönüşümcü liderlik özellikleri yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının da yüksek olma eğiliminde olduğunu gösterir ($r = 0.45^{**}$, $p < 0.01$). Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile Örgüt İklimi Ölçeği arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir korelasyon vardır. Bu, dönüşümcü liderlik özellikleri yüksek olan çalışanların, örgüt iklimini de olumlu algılama eğiliminde olduğunu gösterir ($r = 0.81^{**}$, $p < 0.01$). Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ile Örgüt İklimi Ölçeği arasında pozitif ve orta düzeyde bir korelasyon vardır. Bu, örgütsel vatandaşlık davranışları yüksek olan çalışanların, örgüt iklimini de olumlu algılama eğiliminde olduğunu gösterir ($r = 0.52^{**}$, $p = 0.01$). Korelasyon analizi sadece iki değişken arasındaki ilişkinin kuvveti ve yönü hakkında bilgi verir, neden sonuç ilişkisine dair bir yorum yapmak uygun değildir.

4.5. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü

Araştırma modeli için öne sürülen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H1: Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlığı olumlu yönde etkiler.

H2: Dönüşümcü liderlik, örgüt iklimini olumlu yönde etkiler.

H3: Örgüt iklimi Örgütsel vatandaşlığı olumlu yönde etkiler.

H4: Örgüt ikliminin, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

Araştırmanın hipotezleri IBM AMOS 24 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 5’de görülmektedir. İlk olarak H1 (Dönüşümcü liderlik örgütsel vatandaşlığı olumlu yönde etkiler) hipotezini test etmek amacıyla dönüşümcü liderliğin dışsal, örgütsel vatandaşlığın içsel değişken olduğu gözlenen değişkenli yapısal model test edilmiştir. Analiz sonuçları Şekil 1’de gösterilmiştir. YEM sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığı ($\beta=0,45$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H1 hipotezi desteklenmiştir.

Çalışmanın diğer hipotezlerini test etmek amacıyla örgüt ikliminin aracı değişken olduğu başka bir model kurulmuştur. Aracılı yapısal model analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin örgüt iklimini yordadığı ($\beta=0,811$; $p<0,01$) görülmüştür. Bu sonuçlara göre H2 hipotezi desteklenmiştir.

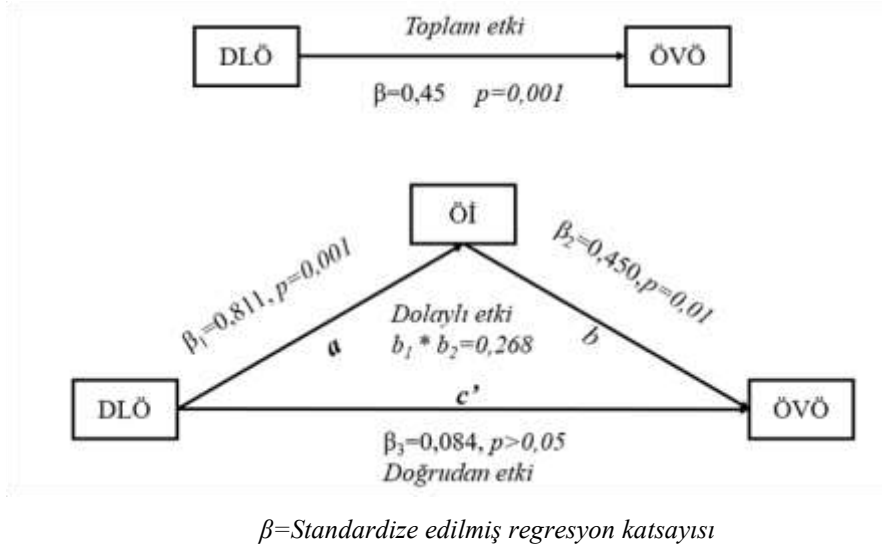
Benzer şekilde, aracı değişken örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinin ($\beta=0,450$; $p<0,01$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu durumda H3 hipotezi desteklenmiştir. Ancak aracı değişken olan örgüt ikliminin modele dahil edilmesi ile dönüşümcü liderlikten örgütsel vatandaşlığa giden c’ yolunun anlamsız ($p>0,05$) döndüğü görülmektedir. Dolayısıyla örgüt iklimin dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında tam aracı bir role sahip olduğu ortaya konmuştur.

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide örgüt ikliminin aracılık rolüne sahip olup olmadığını test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan yol analizi yapılmıştır. Bu yöntemle yapılan aracılık analizlerinde, araştırma hipotezlerinin desteklenmesi için analiz neticesinde elde edilen %95 güven aralığındaki (GA) değerlerin sıfır (0) değerini içermemesi beklenir. Bootstrap sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin örgüt iklimi rolüyle örgütsel vatandaşlık üzerindeki dolaylı etkisi anlamlıdır ($\beta =0,365$, %95 GA [0,189, 0,526]). Çünkü alt ve üst güven aralıkları sıfır değerini içermemektedir. Bu durumda H4 hipotezi de desteklenmiştir.

Çizelge 5. Yapısal Model Analiz Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Örgüt iklimi		Örgütsel Vatandaşlık	
	β	SH	β	SH
Dönüşümcü liderlik (c yolu)			0,45*	0,037
R ²			0,202	
Dönüşümcü liderlik (a yolu)	0,811**	0,025		
R ²	0,658			
Dönüşümcü liderlik (c’ yolu)			0,365***	0,061
Örgüt iklimi (b yolu)			0,450**	0,082
R ²			0,271	
Dolaylı etki			0,365, (0,189, 0,526)	

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; $p>0,05$, SH= Standart hata; parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme=5000

Şekil 1. Örgüt ikliminin, dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide oynadığı aracılık rolü

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini ve bu etkide örgüt ikliminin aracı rolünü analiz etmektir. Elde edilen bulgular, liderlik becerilerinin ve örgüt ikliminin çalışanların davranışları ve performansı üzerindeki önemli etkilerini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, liderlerin dönüştürücü liderlik becerilerini geliştirmesi ve örgüt iklimini olumlu yönde şekillendirmesi, örgütlerin başarılı olmaları ve sürdürülebilir bir performans sergilemeleri açısından hayati öneme sahiptir.

Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt ikliminin aracı rolünün incelenmesi konulu araştırmaya 310 kişi katılmıştır. Yapılan analizler sonucunda tespit edilen önemli hususlar aşağıda özetlenmiştir.

Araştırmaya konu olan 3 ölçek arasındaki ilişki düzeylerini tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda dönüştürücü liderlik ölçeği ile örgütsel vatandaşlık ölçeği arasında pozitif ve orta düzeyde, dönüştürücü liderlik ölçeği ile örgüt iklimi ölçeği arasında pozitif ve yüksek düzeyde ve örgütsel vatandaşlık ölçeği ile örgüt iklimi ölçeği arasında pozitif ve orta düzeyde bir korelasyon olduğu ortaya konmuştur.

Bu çalışmanın esas konusunu teşkil eden “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü” olup olmadığına ilişkin yapılan analize ilişkin 4 Hipotez ortaya konmuş ve bu hipotezler sırasıyla test edilmiştir.

H1: Dönüştürücü liderlik, örgütsel vatandaşlığı olumlu yönde etkiler.

H2: Dönüştürücü liderlik, örgüt iklimini olumlu yönde etkiler.

H3: Örgüt iklimi Örgütsel vatandaşlığı olumlu yönde etkiler.

H4: Örgüt ikliminin, dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

Analizler sonucunda;

- Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığı ($\beta=0,45$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H1 hipotezi desteklenmiştir.

- Dönüştürücü liderliğin örgüt iklimini yordadığı ($\beta=0,811$; $p<0,01$) görülmüştür. Bu sonuçlara göre H2 hipotezi desteklenmiştir.

- Aracı değişken örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinin ($\beta=0,450$; $p<0,01$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu durumda H3 hipotezi desteklenmiştir.

- Örgütsel iklimin dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında tam aracı bir role sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu durumda H4 hipotezi de desteklenmiştir.

Bu çalışmada "Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü" üzerine yapılan analizler ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda, bazı öneriler sunulmuştur:

Analiz sonuçları, dönüşümcü liderliğin hem örgütsel vatandaşlık davranışlarını hem de örgüt iklimini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle, liderlerin dönüşümcü liderlik becerilerini artırmak, örgütün genel performansını ve çalışanların motivasyonunu artırabilir.

Örgüt ikliminin, örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla kurum ve firmalarda tesis edilecek iyi bir örgüt iklimi, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve genel performanslarını artırabilir.

Çalışmanın bulguları, dönüşümcü liderlik ve örgüt iklimi alanlarında gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutmakta ve bu alanlarda daha derinlemesine incelemelerin gerekliliğini vurgulamaktadır. Önerilen stratejilerin uygulanması, çalışanların motivasyonunu, performansını ve genel örgütsel bağlılıklarını artıracaktır. Gelecek araştırmalar, bu bulguları farklı sektörler ve kültürler bağlamında test ederek, genel geçerliliğini ve uygulanabilirliğini artırabilir. Ayrıca, bu çalışmanın sınırlılıkları göz önüne alınarak, daha geniş örneklem grupları ve uzun vadeli veri toplama yöntemleri ile daha kapsamlı analizler yapılabilir. Bu çalışma, dönüşümcü liderlik ve örgüt iklimi konularında literatüre önemli katkılar sağlamak ve uygulamaya yönelik değerli bilgiler sunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Alp, E. (2024). *Liderlik Tarzlarının, Tükenmişlik, İçsel Motivasyon ve Psikolojik Güçlendirme İle İlişkisi: Bir Sağlık Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Üniversitesi.
- Apiyev, A. (2010). *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt İkliminin Oluşumuna Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Asar, M. (2004). *Dönüşümcü Liderlik Davranışının Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisi*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Aşık, N. A. (2018). *Örgüt İklimi ve İşe Yabancılaşma İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 31.
- Avcı, E. (2019). *İşveren Markası Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü ve Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi.
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Pamukkale Üniversitesi.
- Bennis, W. (1999). *Bir Lider Olabilmek*, Sistem Yayıncılık.
- Berber, A. (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Bilir, P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları*, [Yayınlanmamış Doktora Tezi], Çukurova Üniversitesi.
- Binici, O.C. (2021). *Dönüşümcü Liderliğin Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkisi: Özümseme Kapasitesinin Aracılık Rolü Üzerinde Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi.
- Bolat, T., Seymen, O. A. (2003). *Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme*, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 65.
- Bozkurt, F. (2007). *Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Celal Bayar Üniversitesi.
- Bozlağan, R. (2005). *Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler*, Hayat Yayınevi.
- Budak, G. (2015). *Psikolojik Dayanıklılık ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Başkent Üniversitesi.
- Celep, C. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık.
- Cumaguliyev, M. (2010). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Çağlar, M. E. (2008). *Örgütsel İkliminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Gazi Üniversitesi.

- Çakar, U. (2002). *Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 35.
- Çelik, Ö. (2010). *Okul Yöneticilerinin Özbilinç Yeterliliği ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Sakarya Üniversitesi.
- Çınar, D. (2014). *Liderlik Metaforları*, Derin Yayınları.
- Darıcı, S. (2023). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Demir, A. (2014). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Cumhuriyet Üniversitesi.
- Demirbaş, Z. (2017). *Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Dereköy, F. (2015). Kurumsal Yönetim ve Temel Dinamikleri, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 38-39.
- Dikmen, T. (2010). *Efqm Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi.
- Dinibütün, S. R. (2013). *Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Doktora Tezi], Marmara Üniversitesi.
- Doğan, Ç. (2009). *Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Uygulama*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi.
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve Spor*, Ötüken Yayınevi.
- Dönmez, B., Korkmaz, M. (2011). Örgüt Kültürü- Örgütsel İklim ve Etkileşimleri, *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 174.
- Durmaz, Z.K. (2022). *Çalışma Yaşamı Alanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Rolü*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Hacettepe Üniversitesi.
- Ekşi, G. G. (2023). *Örgüt İklimi, Psikolojik Sermaye ve İşyeri Mutluluğu Arasındaki İlişkilerin Analizi*, [Yayınlanmamış Doktora Tezi], Karabük Üniversitesi.
- Erdem, O. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkisi ve Türk Telekomünikasyon A.ş. Üzerine Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi.
- Erdiş, Y. Ü. (2013). *Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet İle Olan İlişkisi ve Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Pamukkale Üniversitesi.
- Eryılmaz, İ., Gülova, A. A. (2017). Örgüt İkliminin, Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 158.
- Gerçekler, B. (2012). *Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Bilgi Güvenliğinin İlişkisi*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Göker, H. (2023). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Güler, N. (2013). *Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Gazi Üniversitesinde Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Gazi Üniversitesi.
- Gündüz, G. (2008). *İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık İle İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Güney, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınevi.
- Güney, S. (2020a). *Liderlik*, Nobel Yayınevi.
- Güney, S. (2020b). *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayınevi.
- Güney, S. (2021). *Dünden Bugüne Liderlik*, Nobel Yayınevi.

- Güney, S. (2024). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınevi.
- Halis, M., Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi, “*İş, Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(2), 104.
- İplik, F. N. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Kitabevi.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Kocaeli Üniversitesi.
- Kara, E., Bozkurt, Ş. (2021). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi, *Sosyal Bilimler Ekev Akademi Dergisi*, (87), 144.
- Kayan, M. (2008). *Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Vatandaşlık*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Keçecioglu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*, Okumuş Adam Yayınları.
- Keskin, E. (2020). *Okul Yöneticilerinin Güç Kullanma Biçimleri İle Öğretmenlerin Muhalefet Etme Durumları Arasındaki İlişki*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Kılıçaslan, S. (2016). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi: Üniversite Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Uygulama*, [Yayınlanmamış Doktora Tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Kolasa, B. J. (1979). *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Fatih Yayınevi Matbaası.
- Korkmaz, H. (2020). *Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Pamukkale Üniversitesi.
- Koşar, D. (2018). Türkiye'deki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konulu Tezlerin İncelemesi: Bir İçerik Analizi Çalışması, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(2), 781-782.
- Küçüksarı, Ş. (2012). *Örgüt İklimi İle Stres Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Dumlupınar Üniversitesi.
- Leblebicioğlu, N. (2014). *Örgüt İkliminin Tükenmişliğe Etkisinde Kişiliğin Rolü*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi.
- Malçok, A. (2011). *Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışındaki Öncüllük Rolü Üzerine Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Kara Harp Okulu Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mert, İ. S. (2010). İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 124.
- Öge, S. (2001). Örgüt İklimi, *Selçuk İletişim Dergisi*, 1 (4), 135.
- Örücü, E., Korkmaz, E., Kırboğa, R. (2020). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 16(1), 201.
- Özcan, N. (2011). *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Özdemir, A. (2019). *Psikolojik Güçlendirme ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), 119.
- Özgenel, M. (2020). *Örgüt ve Okul İklimi*, Nobel Yayınevi.
- Özkul, Y. (2013). *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi.
- Özsöylemez, O. (2009). *Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi.
- Öztürk, S., Uslu, O. (2022). Dönüştürücü Liderlik Algısı ve Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Güvene Etkileri, *Journal of Politics Economy and Management*, 5(2), 145.
- Sakallı, N. (2016). *Sosyal Etkiler: Kim Kimi Nasıl Etkiler?*, İmge Kitabevi Yayınları.

- Samacı, S. (2006). *Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Schnake, M.E., Dumler, M.P.(2003). Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 283-301.
- Seleoğlu, D. Ö.(2020). *Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Performans İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Farklaştırıcı Rolü: Eğitim İle İlgili Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi.
- Senger, N., Karcioğlu, F. (2022). *Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet İle İlişkisi*, *Sosyal Bilimler Ekev Akademi Dergisi*, (91).
- Solakoğlu, G. (2019). *Dönüşümcü Liderlik Tarzının Bilgi Yönetimi Süreçlerine Etkisi: Banka Örneği*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Kocaeli Üniversitesi.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 98.
- Şahin, Z. (2021). *Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Şengüllendi, M.F. (2017). *Dönüşümcü Liderlik ile Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Yayınevi.
- Tabakoğlu, E. Z. (2016). *İşgörenlerin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Adana İlindeki Bir Sağlık Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Çaç Üniversitesi.
- Tortumlu, M. (2016). *İş Stresi ve Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası İlçe Belediyelerde Uygulama*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Beykent Üniversitesi.
- Tutar, H., Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 30.
- Uğurlu, C. T., Demir, A. (2016). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56), 100.
- Usul, H., Düzenli, S. (2006). Muhasebe Sisteminin Oluşturulmasında Örgüt İkliminin Etkisi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (32), 2.
- Ünlü, E. (2013). *Örgütsel Adaletin Örgüt Vatandaşlığı Üzerine Etkisi ve Marmara Üniversitesi İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi.
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi, *Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 44 (1), 217.
- Yahşi, Ü. (2014). *Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin Örgüt İklimi Algıları İle Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Ankara Üniversitesi.
- Yeşiltaş, M., Keleş, Y. (2009). İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 21.
- Yılmaz, F. (2020). *Liderlik Tarzları Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma*, Nobel Yayınları.
- Yılmaz, Ö. (2016). *Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış Doktora Tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık.
- Zeybek, K. (2010). *Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Etkileşimi*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi.