

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ZORUNLU ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
İLE SOSYAL KAYTARMA İLİŞKİSİNDE DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİĞİN ARACI ETKİSİ: ANKARA'DA ÖZEL BİR
HASTANEDE UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Miski Ali HASSAN

İstanbul
Mart-2023

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ZORUNLU ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
İLE SOSYAL KAYTARMA İLİŞKİSİNDE DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİĞİN ARACI ETKİSİ: ANKARA'DA ÖZEL BİR
HASTANEDE UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Miski Ali HASSAN

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Ümit ŞEVİK

İstanbul
Mart-2023

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Ümit ŞEVİK

Üye Dr. Öğr. Üyesi

Üye Dr. Öğr. Üyesi

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.....
Doç. Dr. Erhan İÇENER
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracı Rolü: Ankara’da Bir Özel Hastanede Uygulama**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Miski Ali HASSAN

ÖN SÖZ

Bu çalışmada zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracı etkisi araştırılmıştır. Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında bulgular yorumlanmış ve gelecekte yapılacak çalışmalara tavsiyelerde bulunulmuştur. Bu kapsamda günümüzde birçok araştırmacı ve bilim insanı konu ile ilgili araştırmalar yapmaktadır.

Araştırmanın başlangıcından sonuna kadar her aşamasında bilgi ve deneyimi ile paylaştan ve bu araştırmanın yapılmasını mümkün kılan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ümit ŞEVİK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim alanında dersleriyle bize vizyon katan çok değerli hocalarım başta Doç. Dr. Özgür KÖKALAN hocam olmak üzere teşekkürü borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimime başlamam için beni motive eden ve tüm süreç boyunca desteklerini esirgemeyen arkadaşım Mohamed Farah Ali'ye teşekkürlerimi sunarım. Tez araştırması için verilerin temin edilmesinde paha biçilmez yardımları ve katkıları için Dr. Rashid Alhassan ve Saida Abukar Aweis'e teşekkürü borç bilirim. Tüm başarılarımın temeli olan ve her zorlukta bana desteklerinden asla vazgeçmeyen annem Sareda Abdi Mohamud ve kız kardeşim Leyla Ali Hassan'a şükranlarımı sunmak istiyorum. Minnettarım.

Son olarak Somali'den Türkiye'ye gelmemi teşvik eden, maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili aileme ve Türkiye'de Lise, Lisans ve Yüksek Lisans yapmam için imkan sağlayan Türkiye Cumhuriyetine teşekkürlerimi borç bilirim.

Miski Ali HASSAN

İstanbul-2023

ÖZET

**ZORUNLU ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE
SOSYAL KAYTARMA İLİŞKİSİNDE DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİĞİN ARACI ETKİSİ: ANKARA'DA ÖZEL BİR
HASTANEDE UYGULAMA**

Miski Ali HASSAN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi ÜMİT ŞEVİK

Mart, 2023 - 80 Sayfa

Örgütsel davranış konularının karanlık yönünü temsil eden zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı gibi arzu edilmeyen davranışlar örgüt yaşamında çalışanlarda olumsuz iş tutumlarına neden olacaktır. Örgütler için arzu edilmeyen bu davranışların etkilerinin azaltılması örgütlere ve çalışanlara daha kaliteli bir iş ortamı ve daha kaliteli bir iş yaşamı sunacaktır. Örgütler performanslarına artırma yönünde eylemlerde bulunurken olumsuzlukların azaltılması da iş performansının artmasına neden olacaktır. Bu çalışmada zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracı etkisi araştırılmıştır. Araştırma kapsamında Ankara'da bir özel hastanede çalışan doktor, hemşire ve idari görevlerde bulunan 300 personele anket uygulanmıştır. Anket sonuçları SPSS24 ve AMOS24 programları ile analiz edilmiştir. Çalışmaların bulguları kapsamında zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının dönüşümcü liderlik üzerinde negatif ve anlamlı ($\beta = -0,126, p < 0,05$), dönüşümcü liderliğin sosyal kaytarma üzerinde pozitif ve anlamlı ($\beta = 0,118, p < 0,05$) ile zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma üzerinde pozitif ve anlamlı ($\beta = 0,539, p < 0,05$) etkiler tespit edilmiştir. Ayrıca zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında bulgular yorumlanmış ve gelecekte yapılacak çalışmalara tavsiyelerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Sosyal Kaytarma, Dönüşümcü Liderlik



ABSTRACT

**THE MEDIATION EFFECT OF TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP ON THE RELATIONSHIP BETWEEN
COMPULSORY ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR AND SOCIAL LOAFING: APPLICATION IN A
PRIVATE HOSPITAL IN ANKARA**

Miski Ali HASSAN

Master, Business Administration

Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Ümit ŞEVİK

March, 2023 - 80 Pages

Undesirable behaviors such as compulsory organizational citizenship behavior, which represents the dark side of organizational behavior issues, will cause negative work attitudes in employees in organizational life. Reducing the effects of these behaviors, which are undesirable for organizations, will provide organizations and employees with a higher quality work environment and a higher quality work life. While organizations take actions to increase their performance, reducing the negativities will lead to an increase in business performance. In this study, the mediating effect of transformational leadership on the effect of compulsory organizational citizenship behavior on social loafing was investigated. Within the scope of the research, a questionnaire was applied to 300 personnel working in a private hospital in Ankara, doctors, nurses and administrative staff. Survey results were analyzed with SPSS24 and AMOS24 programs. Within the scope of the findings of the studies, it is seen that compulsory organizational citizenship behavior is negative and significant on transformational leadership ($\beta=-0.126$, $p<0.05$), transformational leadership is positive and significant on social loafing ($\beta=0.118$, $p<0.05$) and compulsory organizational citizenship behavior is positive and significant ($\beta=0.539$, $p<0.05$) effects on social loafing were determined. In addition, a partial mediation effect of transformational leadership was determined in the effect of compulsory organizational citizenship behavior on social loafing. Within the scope of the study, the findings were interpreted and made for future studies.

Keywords: Compulsory Organizational Citizenship Behavior, Social Loafing, Transformational Leadership.



İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
-------------	---

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1. Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	3
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	7
2.1.1.1. Özgecilik (Diğerkâmlık)	8
2.1.1.2. Vicdanlılık	9
2.1.1.3. Centilmenlik.....	10
2.1.1.4. Nezaket	11
2.1.1.5. Sivil Erdem	12
2.2. Dönüşümcü Liderlik	14
2.2.1. Dönüşümcü Liderlik Tanımı.....	15
2.2.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	20
2.2.2.1. İdealize Edilmiş Etki (Karizma)	21
2.2.2.2. İlham Verici Motivasyon	21
2.2.2.3. Entelektüel Uyarım	22
2.2.2.4. Bireyselleştirilmiş İlgi.....	22
2.3. Sosyal Kaytarma	22
2.3.1. Sosyal Kaytarma Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	24
2.3.2. Sosyal Kaytarmanın Sebepleri.....	27

2.3.2.1. Sosyal Etki Teorisi.....	27
2.3.2.2. Beklenti-Değer Teorisi.....	28
2.3.2.3. Kolektif (Ortaklaşa) Çaba Modeli	29
2.3.2.4. Sosyal Mübadele (Değişim) Teorisi	30
2.3.2.5. Heves Azalması	31
2.3.2.6. Değerlendirme Potansiyeli.....	31
2.3.2.7. Çabanın (Efor) Gereksizliği.....	31
2.3.2.8. Çabanın Denklığı	32
2.4. Kavramlar Arası İlişkiler.....	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM.....	34
3.1. Araştırmanın Modeli	34
3.2. Örneklem ve Veri Toplama.....	34
3.3. Çalışmada Kullanılan Ölçekler	35
3.3.1. Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	35
3.3.2. Sosyal Kaytarma Ölçeği	35
3.3.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	35
3.4. Bulgular.....	36
3.4.1. Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışının ve Sosyal Kaytarma Davranışının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.....	37
3.4.2. Ölçeklerin İçsel Tutarlılık Güvenilirliği	41

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ.....	47
KAYNAKLAR	49
EKLER.....	66
EK 1. Anket Formu	66
ÖZGEÇMİŞ.....	68

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Demografik Bilgiler.....	36
Tablo 3.2. Cinsiyete Göre Karşılaştırma.....	37
Tablo 3.3. Medeni Hale Göre Karşılaştırma.....	38
Tablo 3.4. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma.....	38
Tablo 3.5. Görevlerine Göre Karşılaştırma.....	39
Tablo 3.6. Yaşa Göre Karşılaştırma.....	40
Tablo 3.7. Tecrübeye Göre Karşılaştırma.....	40
Tablo 3.8. Ölçeklerin İçsel Tutarlılık Güvenilirliği.....	41
Tablo 3.9. Ölçeklerin Skewness ve Kurtosis Değerleri.....	41
Tablo 3.10. “Bileşim ve Ayrışım Geçerliliğine İlişkin Değerler”.....	42
Tablo 3.11. Ölçekler İçin Harman Tek Faktör Testi.....	42
Tablo 3.12. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri..	43
Tablo 3.13. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	43
Tablo 3.14. Yol Analiz Sonuçları.....	44
Tablo 3.15. Yol Analizi Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	45
Tablo 3.16. Aracılık Test Sonuçları.....	45
Tablo 3.17. Hipotezlerin Sonuçları.....	46

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	34
Şekil 3.2. Yapısal Eşitlik Modeli	44



KISALTMALAR LİSTESİ

(N)	: Örneklem Genişliği
(P)	: Önemlilik Seviyesi
A.g.e.	: Adı geçen eser
CMIN/DF	: Genel Model Uyumu (Ki-kare Uyum Testi)
GFI	: Goodness of Fit Index (İyilik Uyum Endeksi)
IFI	: Artırmalı Uyum Endeksi
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi)
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
s.	: Sayfa
SPSS	: Statistic Packets for Social Sciences (Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi)
vd.	: ve diğerleri
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ZÖVD	: Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Teknolojinin baş döndürücü hızla gelişmesi, endüstride yaşanan devrimlerle birlikte siber fiziksel sistemlerin üretimde başat rol oynamasına rağmen örgütler için insan unsuru halen önemini ve geçerliliğini muhafaza etmektedir. Örgütler etkinliğini sürdürülebilir kılmak maksadıyla teknik unsurların yanı sıra yöneticileri ve çalışanları örgüt hedefleri doğrultusunda sevk edebilmek için gayret sarf etmektedirler.

Örgütsel davranış konularının karanlık yönünü temsil eden zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı gibi arzu edilmeyen davranışların örgüt yaşamında çalışanlarda olumsuz iş tutumlarına neden olacaktır. Örgütler için arzu edilmeyen bu davranışların etkilerinin azaltılması örgütlere ve çalışanlara daha kaliteli bir iş ortamı ve daha kaliteli bir iş yaşamı sunacaktır. Örgütler performanslarına artırma yönünde eylemlerde bulunurken olumsuzlukların azaltılması da iş performansının artmasına neden olacaktır.

Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı aslında literatürde daha yeni olması ve örgütlerin de arzu ettiği bir davranış olan örgütsel vatandaşlık davranışının karanlık yönünü temsil etmesi sebebiyle kavramla ilgili literatürde yeterince çalışma bulunmamaktadır. Özellikle zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının olumsuz etkilerini azaltacak çalışmalar hem literatüre hem de örgütlere önemli katkılar sunacaktır. Konu ile ilgili literatürde Yıldız ve Elibol (2021) tarafından yapılan bir çalışmada İstanbul'da Kamu Hastanelerinde çalışan 264 hemşire ile zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma üzerinde işten ayrılma niyetinin aracı etkisini araştırdığı çalışmada gelecekte yapılacak çalışmalar kapsamında örneklem olarak özel hastanelerdeki hemşireler ile hastanede farklı pozisyonda çalışanlarla değerlendirilmesini tavsiye etmişlerdir.

İşe yabancılaşmanın, zorunlu vatandaşlıkla ilişkili davranışlar da dahil olmak üzere örgütsel faktörlerin bir sonucu olduğuna inanılmaktadır. Çünkü, daha önce de belirtildiği gibi, vatandaşlık gerektiğinde, insanlar ilk önce özgürce üstlendikleri

istihdam ve iş tanımlarında listelenen sorumluluklar gibi kendi davranışlarına yapışma eğilimindedirler.

Dönüşümcü liderlik ise örgütte insan faktörünü merkeze alan, onları destekleyen, önemli ve değerli hissetmelerini sağlayan, kendi vizyonlarını oluşturmalarına yardımcı olan bir lider türüdür. Dönüştürücü liderlikle ilgili literatürlerde pek çok araştırma yapıldığını tespit edilmiştir. Bununla birlikte belirli liderlik tarzlarının da aracı etki olarak değerlendirilmesini tavsiye etmişlerdir. Yıldız ve Elibol (2021)'in gelecekte yapılacak çalışmalara tavsiyeler kapsamında bu çalışmada zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracı etkisi özel hastane çalışanları örnekleminde değerlendirilmiştir.

Bu tez çalışmasında zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ile sosyal kaytarma ilişkisinde dönüşümcü liderliğin aracı etkisi araştırılacaktır. Özellikle literatürde olumlu özellikleriyle ön planda olan örgütsel vatandaşlık davranışı tamamen gönüllü davranışları içermesinin yanında görev tanım formlarında yer almayan ekstra rol davranışlarını da içermektedir. Kavramın literatürde sıkça çalışılması ile yöneticilerin gönüllü davranışları zamanla bir zorunluluk haline getirmesi kavramın karanlık bir yönünün yani “zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının” literatürde belirmesine sebep olmuştur. Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının yine literatürde olumsuz olarak ele alınan sosyal kaytarmayı etkileyebileceği değerlendirilerek bu olumsuzlukları azaltabileceği değerlendirilen dönüşümcü liderlik kavramının aracı etkisi incelenecektir. Bu kapsamda Ankara’da özel bir hastanede çalışanlara anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı genellikle, resmi bir gereklilik veya resmi bir ödül beklentisi olmaksızın, bireylerin sosyal çevrelerine zaman ve çaba harcamaya istekli olmaları olarak tanımlanmıştır (Vigoda-Gadot, 2006). Yapılan bir araştırmaya göre, bir örgütün gönüllülük olarak kabul ettiği her eylem aslında gönüllü değildir. Yönetici baskısı, iş arkadaşı baskısı, işten çıkarılma korkusu gibi baskılar nedeniyle, çalışanların faaliyetleri devam edebilmekte ve sonuç olarak, davranışın gönüllülüğü ortadan kalkmaktadır (Koçak, 2018).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin arzusuna karşı meydana gelen ek rol faaliyetlerini ifade eder. Bu anlamda çeşitli baskı kaynaklarının getirdiği dayatmalar sonucunda rolleri dışındaki faaliyetlerde kendi özgür iradeleri dışında aktif olarak bulunmaları zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır (Zhao vd., 2014).

Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışında, insanların örgütlerini desteklemek için giriştikleri aşırı rol davranışları nihayetinde mesleklerinin gerekli bir bileşeni olarak görülmekte ve ilk olarak gönüllü olarak yaptıkları iş, kendi yükümlülüklerinin bir yansıması olarak bunlara bağlı kalmaya başlamaktadır. Sonuç olarak, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel vatandaşlık davranışının aksine, örgütler üzerinde olumsuz etkileri olduğuna veya olacağına inanılmaktadır (Vigoda-Gadot, 2007).

Vigoda-Gadot (2006) çalışmasında, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının organizasyonlarda oldukça yaygın olduğunu belirtmiş ve bunun iş stresi, örgütsel politikalar, kişinin işini bırakma arzusu, tükenmişlik ve dikkatsiz davranışlarla bağlantılı olabileceğini varsaymıştır. Ek olarak, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışın, iş mutluluğunun ve yaratacılığının olumsuz etkilenebileceği belirtmiştir.

Günümüzde çalışanların verimli ve motive çalışabilmeleri için örgütler tarafından örgütsel bağlılık, örgütsel kültür, örgütsel kimlik, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel değerlerin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır (Organ 1990).

Diğer araştırmalar incelediğinde, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı rolün ötesinde davranışın gönüllü olmasına rağmen örgütün başarısındaki hayati önemi nedeniyle bir tür baskı unsuru haline gelebileceğine dikkat çekerken, eleştirel bir bakış açısıyla ortaya çıkmış bir kavram olduğu saptanmıştır (Organ, 1997; Podsakoff vd 2000; Van vd. 1995; Williams ve Anderson, 1991).

Örgütsel davranış literatüründe Pozitif Örgütsel Davranış alanlarındaki araştırmaların önemli ölçüde artması, aslında ZÖVD gibi Negatif Örgütsel Davranış örneklerinin yoğun yıkıcı sonuçlarının gözlemlenmesini bir ölçüde engellemektedir. ZÖVD'nin tanımları ÖVD'de görülen ve çalışanların baskı olmaksızın örgüt faydasına olarak görev tanımları dışında gönüllü olarak sergiledikleri davranışları da çeşitli baskılar sonucunda gönüllü olmadan sergilemeleridir denilebilir (Yıldız ve Yıldız, 2015). Bu çalışmalarda negatif örgütsel davranışların yıkıcı etkisinin pozitif örgütsel davranışların yapıcı etkisinden göreceli olarak daha fazla olduğu değerlendirilmektedir (Şen ve Mert, 2019).

ZÖVD kavramının başlı başına yeni bir negatif örgütsel davranış değişkeni olmaktan çok ÖVD'nin bir takım baskılar sonucu yapılan görünürde ZÖVD olarak algılanan fakat aslında örgüt için yıkıcı bir kavram olduğu değerlendirilmektedir.

Örgütlerde verimlilik ve etkinlik kavramlarının daha fazla önem kazandığı çalışma dünyasında bunun temel nedeni rekabetin her geçen gün daha da artmasıdır. Bu amaçla, örgütler sadece klasik kâr maksimizasyonu dışında, önemli bir çarpan olan çalışanların verimliliğini artırmanın yollarını ararlar. Üretim sürecindeki en önemli faktörün emek faktörü olduğu son yıllarda literatürün önemli sonuçlarından biridir. Hesaplanabilir bir faktör olmadığını kanıtlamıştır. Sonuç olarak insan faktörünü anlamak ve verimli hale getirmek çok daha fazla çaba gerektirir (Koçak, 2018; Pearce ve John, 2015).

ZÖVD'nin kavramsal olarak açıklanmasının ÖVD ile benzer ve farklı yönlerinin ortaya konması için ÖVD'yi odak noktasına alarak ZÖVD'ye geçişin ifade edilmesinin doğru olacağı değerlendirilmektedir. ZÖVD, ÖVD'nin tersi veya zıt anlamlısı olarak değil ama farklılaşmış değişmiş “karanlık hale gelmiş yönü” olarak

açıklanmaktadır. Bu bakış açısından ZÖVD ile ÖVD'yi birlikte ele almak için ÖVD dört alt odakta incelenmektedir. Aslında bu kavramsallaştırmada ÖVD'deki gönüllülük seviyeleri özgecilik, sorumluluk, kişisel çıkarlar ve zorunluluk olarak kategorize edilmektedir (Zhang vd. 2011).

Yine söz konusu olumlu örgütsel davranış kavramlarının ÖVD ile birleştiğinde örgüte olan olumlu katkılarının daha da artacağı düşünülmektedir. Bazı araştırmacılar, çalışan memnuniyeti, işten ayrılma niyetini düşürme, bağlılığı artırma gibi kavramların ÖVD'nin sonuçları olduğunu düşünmektedir (Chahal ve Mehta, 2010). Sonuç olarak ÖVD ile ilgili son 40 yılda yapılan çalışmalar, örgütsel yönetim ve verimlilik-etkinlik dengesi açısından olumlu örgütsel davranışın çok önemli bir kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır (Chahal ve Mehta, 2010).

Baskıcı ikna ve davranışları etkileyen önemli değişiklikler üreten sosyal etki taktiği içeren liderliğin ZÖVD oluşturduğu tartışılmaktadır (Vigado-Gadot, 2006). ZÖVD'nin yönetim otoritesini elinde bulunduranlara hayır diyemeyen çalışanların üzerindeki baskıyı arttırdığı ve sosyal yapıyı bozduğu eskiden beri belirtilmektedir (Porpara, 1989). Bununla beraber asıl önemli olan bu zorlayıcı davranışların yöneticinin beklediği ÖVD etkisini göstermesi ayrıca takım çalışmasına zarar vermesi tespitleridir (Vigado-Gadot, 2006).

Küreselleşme ve beraberinde getirdiği sert ve yıkıcı rekabet ortamı, çevre koşullarındaki değişikliklere daha hızlı veya en az bir o kadar uyum sağlamayı gerektirmektedir (İplik, 2015).

Her zaman bahsedilen rekabet ortamında, daha stratejik ve sürdürülebilir argümanlara ihtiyaç duyan işletmeler artık çalışanı sadece bir üretim unsuru olarak değil, aynı zamanda bir katma değer, verimlilik çarpanı ve hatta organizasyonun yaşamının ana güvencesi olarak görmektedir. Bu anlamda örgütün verimliliğine ve etkinliğine katkı sağlayan her türlü faaliyet. Olumlu örgütsel davranış kavramı, büyük ölçüde işletmelerin ilgisini çekmektedir. İşletmenin başarısına katkısı yüksek olan bireylerin teknik ve bilgisel becerilerinin yanı sıra rol dışında da olumlu davranışlar sergilemelerine “iyi asker sendromu” olarak verilmektedir (Organ, 1988; Smith, vd. 1983).

Bu iş tanımının dışında kalan davranışlara birkaç örnek vermek gerekirse; iş arkadaşına yardım etmek, iyileştirme için fikirler sunmak, işin enformel ilkelerine

saygı göstermek (Tolentino, 2009). Organ (1977), Bateman ve Organ (1983), ÖVD'nin yapısını literatüre ilk getirenler olmuştur. ÖVD, resmi ödül prosedürüne göre tanımlanan, çalışanın gönüllü olarak yaptığı ve örgüte faydalı olan davranışlar olarak tanımlanabilir (Podsakoff, 2000).

ZÖVD'leri örgütlerdeki denetleyiciler açısından araştıran çalışmalar ÖVD'yi önemli bulmaları ve örgütsel bağlılığın bir bileşeni olarak kabul etmeleri nedeniyle bu statüdekilerin ÖVD'ye pozitif yaklaştığını değerlendirilmektedirler (Halbesleben vd., 2010). ÖVD Organ (1988) tarafından kavram olarak ortaya konulmuş ve prososyal örgütsel davranış türü olarak sınıflandırılmıştır. Bunun yanında ÖVD'yi örgütsel doğallık, fazladan gönüllülük ve bağlı gayretler (Borman, vd. 1993; George ve Brief, 1992; Van Dyne, vd., 1995) olarak adlandıran araştırmacılar bulunmaktadır. ÖVD'nin tüm yönleri ile ortaya konulmasının ilişkilendirildiği kavramların açıklanması ve hangi noktalarda bağlantıları olduğunun ifade edilmesi ile mümkün olabileceği düşünülmektedir.

ZÖVD ile ilgili kavramlar başlıca örgütsel spontanlık, psikolojik sözleşme, görev tanımı dışında davranışlar ve algı yönetimi olarak ifade edilebilmektedir (İplik, 2015). Örgütsel spontanlık örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli etkisi olan görev tanımlarında bulunmayan ve çalışanın fedakârca yaptığı davranışlar olarak ifade edilmektedir (Katz, 1964). Birkaç örnek vermek gerekirse; iyi niyet, örgütü çeşitli tehlikelerden koruma, diğer çalışanlara yardım ve işbirliği sayılabilecektir (İplik, 2015). ZÖVD ile örgütsel spontanlık kavramlarının örtüştüğü nokta örgütün ana faaliyetine katkı farklılaştığı nokta ise örgütsel spontanlığın takdir ve performans değerlendirme sisteminde göz önüne alınmasıdır (Steffensmeier, 2008).

Çalışanın örgütle arasında formal sözleşme dışında özellikle çalışanın iş, yaşam, çevre, ilişkiler yükümlülükler, sorumluluklar gibi şartlarını ilişkilendiren dinamik ve öznel düşünceler psikolojik sözleşme olarak tanımlanmaktadır (Argyris, 1960; Hallinger, 2003).

Öyleyse rol davranışlarının veya görev tanımının gerçekte nerede başlayıp nerede bittiği yönetici, işyerindeki sosyal çevre, çalışanın kendisi veya diğer çalışanlar yönünden farklılık gösterebilmektedir. Yine Vigoda-Gadot (2007) tarafından ZÖVD atmosferi oluşturan bir yönetimin Tepper (2000) tarafından tanımlanan istismarcı yönetime benzer ama daha geniş bir kavram olduğu düşünülmektedir.

Buna paralel olarak ZÖVD, yöneticilerin kendi güçlerini ve yetkilerini kötü değerlendirip, çalışanlara normalde yapmayacakları olumlu davranışları yaptirmaları durumunda istismarcı yönetim olarak tanımlanmaktadır (Vigoda-Gadot 2007).

ZÖVD, çalışanların iş tanımını dışındaki pozitif hareketlerin gönüllü ve kendi isteklerinden olmadığını, aslında dayatma ve baskı sonucu "zorunlu" olduğunu belirtmektedir (Vigoda-Gadot 2007). Bu tanımlamaya göre bilinen ÖVD'nin aksine eylemlerin kaynağı özgür irade olmadığı gibi farklı baskılar sonucu oluşması bir pozitif örgütsel davranış türü olan ÖVD'nin aksine ZÖVD'nin negatif örgütsel davranış olduğunu ortaya koymaktadır (Zhao ve Peng, 2014).

Vigoda-Gadot (2007) ZÖVD'nin literatürde yer edinmesinin önemli mimarlarından sayılmaktadır. ZÖVD ile iş stresi, örgütsel politikalar, iş tatmini, kişinin işini bırakma arzusu, dikkatsiz davranışlar, ÖVD, performans, karar verme süreci, özerklik, statü gibi konuların aralarındaki korelasyonu incelemiştir. Bu çalışmaların sonucunda da negatif örgütsel davranış kavramları olan tükenmişlik, iş yerinde stres, işi bırakma niyeti, ihmalkâr davranışlar benzeri değişkenlerle ZÖVD arasında olumlu yönde ilişki bulgulanmıştır.

Önemli bir araştırma olan Şeşen ve Soran (2013) tarafından yapılan çalışmada, konaklama işletmelerinde 635 kişi arasında ZÖVD'nin olumlu örgütsel davranış değişkenleri ile olumsuz etkilenmiştir, olumsuz zorunlu örgütsel davranış değişkenleri ile olumlu bir ilişkiye sahip olacağı hipotezleri test edilmiştir. Araştırmalarda, olumlu örgütsel davranış değişkenleri olarak, olumsuz örgütsel davranış değişkenleri olarak işini bırakma arzusu, tükenmişlik, iş stresi, sosyal kaytarma davranışı, çatışma, yenilikçilik, özdeşleşme, ve örgütsel güven seçilmiştir.

Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının daha iyi değerlendirilebilmesi örgütsel vatandaşlık davranışının tanımının ve boyutlarının ayrıntılı olarak bilinmesine bağlıdır.

2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları konusunda çok çeşitli görüşler bulunmaktadır (İpek, 2015). Fakat farklı görüşlere rağmen boyutların önemli bir kısmı birbiriyle benzer veya aynıdır (Podsakoff vd. 2000). Smith vd. (1983)'ten bir süre sonra Organ (1988) beş kavramdan oluşan boyutlandırmayı ortaya koymaktadır.

Bunlar: özgecilik (diğererkâmlık), vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem olarak açıklanmaktadır (İmer, 2009).

2.1.1.1. Özgecilik (Diğererkâmlık)

Organ (1988) tarafından ortaya konan bu boyut, daha çok özgecilik olarak da kullanılabilir (Özler, 2012).

Smith v.d (1983), özgeciliği tam olarak bir boyut olarak adlandırmaları da, çalışanların hiçbir yükümlülük olmaksızın birbirlerine destek olmak için birlikte çalışan davranışları olarak açıklamaktadırlar. Bu isteğe bağlıdır çünkü çalışanlar işyerinde ve çalışma ortamında herhangi bir sorun yaşamak istemezler. yardım, seferberliğin birincil kaynağı olarak kabul edilmektedir (Çetin, 2011).

İşle ilgili destek ve yardım anlamındaki tüm özgecil eylemlerin, görevle ilgili prosedür ve talimatların hem diğer çalışanlara hem de örgüt çerçevesinde diğer kişilere yapıldığı belirtilmektedir (Organ, 1988). Diğer bir bakış açısından özgecilik mesela satış ile ilgili yöntemleri paylaşma, oryantasyon eğitimlerinde gönüllü olarak yer alma gibi eylemleri bulundurmaktadır (Avey vd. 2011).

Benzer bir biçimde özgecilik çalışanların problemleri özellikle karşı karşıya ve kendi iradesiyle diğer bir çalışana yardımla çözmesini vurgulamaktadır. Birkaç örnek vermek gerekirse bir bilgisayar programının kullanımının anlatması, ağır iş yükünün paylaşılması, araç ve teçhizatın kullanımının öğretilmesi, data sağlama, sunuyu ve projeyi çabuklaştırmada destek özgecilik boyutunu önemli oranda açıklamaktadır (Allison vd., 2001; Bolat vd., 2019).

Podsakoff'un (1996) bir boyut olarak özgecilik kavramı aslında bir problemdir. gerçekleştiğinde çalışanlara yardımcı olarak verimlilik yarattığını vurgulamaktadır. Elbette elde edilen en önemli sonuçlardan biri performans artışı, artan rekabet gücü ve organizasyonun başarısı olmaktadır.

Özgecilik boyutundaki ana noktalardan biri gönüllü işbirliğidir. Bu desteğin veya yardımın ikincil bir faydası, kuruluş içindeki çatışma yönetimine katkısıdır; doğal olarak yüksek fedakarlık çatışmaları azaltılmaktadır (Bolino, 1999).

Demografik özelliklerden biri olan cinsiyete bakıldığında ise kadınların yardım konusunda önde oldukları görülmektedir (Anderson 1993). Benzer şekilde başka bir çalışmada da kadınların hayırseverlikte önde olmasının empati, paylaşma ve anlayış

düzeylerinin daha yüksek olduğu, buna karşılık onu kullanarak daha fazla zaman harcayan erkeklerin özerk aktivizm içinde oldukları bulunmuştur (George vd. 1998).

Dönüşümcü ve olumlu liderlik davranışının yani iş odaklı olmasada geri besleme oluşturan, resmîlik yerine uyumu ön planda tutan, çalışan tatminin ön planda tutan liderliğin özgecîlik eylemini örgüt içinde yükselttiği değerlendirilmektedir (MacKenzie, Podsakoff ve Bommer, 1996).

Departmanlar arası koordinasyon ve artan iletişim, çatışmaların önlenmesi, artan işbirliği ve bunların getirdiği sinerjik verimlilik, özgecîliğin örgüt içindeki etkileri arasında vurgulanmaktadır (Çetin 2011). Bu boyutla birlikte çalışanlar arasında birlik ve beraberlik duygularının arttığı gözlemlenebilmektedir.

2.1.1.2. Vicdanlılık

Yüksek görev bilinci olarak da anılan ÖVD'nin vicdanlılık boyutu çalışanların kendi görev tanımındaki eylemlerin ötesinde gönüllü olarak olumlu ve örgüt lehine davranması olarak adlandırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların gönüllü olarak kendi görevlerinden daha faydalı işler yapmaları vicdanlılık boyutunu ortaya koymaktadır (Yoon ve Suh 2003).

Birkaç örnek vermek gerekirse, mesai saatleri içinde işini bitiremeyen çalışanların fazla mesai yaptığı veya fazla mesaiye çağrılırsa acilen işe gelmesinin gerektiğini düşünmesi belirtilmektedir (MacKenzie 1996). Temel olarak örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için, devamlılık, zamana riayet, özen, makine ve teçhizatı koruma kollama, mesai mefhumu gözetmeme gibi kavramları vicdanlılık boyutu olarak değerlendirmek hiç de yanlış olmayacaktır (Kark vd. 2005).

Vicdanlılık kavramı daha geniş bir kavram araştırması yaparak şu şekilde açıklanabilir: Verimli fazla mesai harcama, düzen , örgütün her türlü talimatına uymak, eylemler takip edilmese veya kontrol edilmese bile uygun şekilde hareket etmek buna örnek olarak verilebilmektedir (Basım ve Şeşen, 2006; Organ, 1988; Podsakoff vd., 1990).

Sorumluluğu, güvenilir bir iş birliği içinde, işkanlı bir şekilde sahip olunabilirlik yüksektir. Aynı zamanda performans ölçülebilir ve belgelenebilir kılmak, bir vicdanın olumlu yönlerinden olarak kabul edilmektedir (Matzler vd., 2007).

Bu noktada özgecilik boyutunun yardımseverlik kavramı açısından vicdanlılık boyutuyla benzerliğinden söz edilmektedir. Aralarındaki fark gönüllü yardımseverliğin özgeciliğe kişiye yani diğer çalışanlar vicdanlılıkta ise örgütün tamamına yönelik olduğu belirtilmektedir (Çetin 2011). Bu ifadeden anlaşılacağı üzere yardım davranışları vicdanlılık boyutunda örgüt geneli üzerinden gerçekleşmektedir (Becker ve Vance, 1993). Konu biraz daha ayrıntılandırılırsa özgeciliğe bir başka çalışana karşı vicdanlılıkta ise örgüt geneline faydalı yardımlar söz konusu olduğundan vicdanlılık seviyesinin yüksek olduğu durumlarda her zaman özgecilik oluşmamaktadır (İşbaşı, 2000). Tüm bu nedenlerle araştırmacılar bu iki boyutun farklı olduğunu ortaya koymaktadır (Barksdale ve Werner, 2001).

Organizasyonda görevlerin sistemli ve koordineli bir şekilde yerine getirilmesi etkinlik ve verimliliği artıracak ve böylece vicdanlılık boyutu oluşacaktır. Bu bağlamda uygun geribildirim ve düşük standardizasyon, değerlendirilen vicdanlılık düzeyini artırmaktadır (MacKenzie, Podsakoff ve Bommer, 1996).

2.1.1.3. Centilmenlik

Bu boyutun gönüllülük veya sportmenlik olarak da adlandırıldığı bilinmektedir. Çalışanlar ile yöneticiler veya örgütle ilişkisi olan kişi veya kurumlar arasında ortaya çıkan problem, rahatsızlık, hoşnutsuzluk gibi durumların veya ekstra işlerin hoşgörüsü ile pozitif olarak göğüslenmesi olarak ortaya konmaktadır (Podsakoff vd., 2000). Göreceli olarak ÖVD'nin diğer boyutlarından daha az incelenmiş olan centilmenlik boyutu çalışanın ihtiyaçlarının karşılanmadığı durumda dahi görevini tamamlama ve sonuca ulaşması olarak açıklanabilmektedir (MacKenzie, Podsakoff ve Fetter 1993; Organ, 1988). Bir boyut olarak centilmenliğin örgüt için pozitif yapıcılığı yükselttiği değerlendirilmektedir (Dipaola ve Hoy, 2005).

Beklenen en önemli faydaların başında gelen örgütsel sinerjinin centilmenlik ile beraber yükseleceği düşünülmektedir (Organ ve Ryan, 1995). Centilmenlik aslında spor alanından devşirilen bir kelime olup kökeni itibariyle olumsuz davranışlara da olumlu karşılık verme rakibe bile pozitif ve nazik yaklaşma ile açıklanmaktadır (Podsakoff vd., 2000).

Centilmenlik ile ilgili birçok örnek davranış olarak diğer çalışanlara saygı, problemleri büyütmeden çözüme yönelmek, olumlu ve pozitif bakış açısı, yapıcı davranmaktan söz edilebilmektedir. Genişletmek gerekirse örgütün dışarıya karşı

görünümü, yanlış anlaşılmaların önüne geçilmesi centilmenlik boyutuna örnek verilebilecek eylemler olarak sayılabilecektir (Farh vd., 1997).

Yumuşak başlılık boyutunun düşük olması durumunda olumsuz örgüt iklimi, bağlılık duygusunun azalması, örgütsel bağlılığın azalması, iş tatmininin düşük olması gibi sonuçlar beklenmektedir (Atalay, 2005). Bu duruma biraz daha dikkat edilirse, hoşgörüsüz, katı, sorunları alevlendiren çalışanlardan oluşan bir organizasyonda huzur ve verimliliğin sağlanması mümkün olmayacaktır. Bu noktada olumsuz davranışlara aykırı davranmak centilmenlik boyutunu oluşturmaktadır (Bingöl vd., 2003).

Centilmenlik boyutunun oluşumu da diğer boyutlarda olduğu gibi liderlik tarzı yakından ilgilidir. Bu bağlamda iş tatminine verilen önem, uyumlu iş ortamı yaratılması çalışanların centilmenlik boyutunu önemli seviyede yükseltmektedir (MacKenzie, Podsakoff ve Bommer, 1996).

Yüksek düzeyde centilmenliğin müşterilere, diğer paydaşlara, diğer çalışanlara ve departmanlara faydalı olduğu bilinmesine rağmen, organizasyonun iş kalitesini arttırdığı araştırma sonuçlarında tespit edilmiştir. Sonuç olarak ÖVD'nin centilmen boyutu uyumlu, barışçıl, minimum düzeyde çatışma için önemli kavramlar arasında sayılmaktadır (Yoon ve Suh, 2003).

2.1.1.4. Nezaket

Bilgilendirme odaklı düşünülen nezaket bazı kaynaklarda nezaketlilik olarak da anılan ÖVD boyutlarından birisidir. Nezaket odaklı bilgi verme, diğer çalışanları görevi etkileyecek davranışlar veya başlangıçlardan evvel problem yaratabilecek hususlarla ilgili uyararak ifade edilmektedir (Sabuncuğlu ve Tüz, 2005).

Bir başka açıdan nezaket, örgütün sosyal ortamındaki jest ve mimikleri içeren olumlu iletişime yönelik davranışların bütünü olarak tanımlanmaktadır (Öğüt vd., 2009). ÖVD'nin önemli bir boyutu olan "Nezaket" çalışanın veya yöneticinin verdiği kararlar ve işle ilgili eylemlerle ilgili olarak özellikle ve öncelikle bu eylem ve kararlardan etkilenecek diğer çalışanların haberdar edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Sezgin, 2005).

Bu bağlamda proaktif olarak problemlerin önlenmesi nezaket boyutunun kapsamında ifade edilmektedir (Organ, 1988). Böylece çalışanların etkilenebileceği sorunlar da engellenmiş olmaktadır (Organ ve Ryan, 1995). Geçerli bir örnek vermek gerekirse

büyük ve kapsamlı bir satış veya yatırım yapmadan önce diğer departmanlara konuyu koordine etmek vurgulanabilecektir (MacKenzie vd., 1993). Nezaket boyutuna örnekler çoğaltılabilir: yeni bir ürün için değişik üretim veya pazarlama sistemini koordine etmek, diğer birimlerin bu konudaki fikirlerini almak, ayrıca bu bilgi akışını sistemli bir şekilde düzene sokmak araştırmacılar tarafından ortaya konmaktadır (İşbaşı, 2000).

Fedakarlık boyutu ve nezaket boyutu genellikle karıştırılır. Benzerlikler yardım eylemine odaklanmalarından kaynaklansa da, yardım nezaket boyutunda proaktif ve önleyici tedbirlere odaklanmıştır. Özgecilik boyutunda yardım ve destek, sorun ortaya çıktıktan sonra ortaya çıkar (Çetin, 2011; Yoon ve Suh, 2003). Özellikle kurum içi iletişimin iletişim açısından verimliliği ve verimliliği olumlu yönde etkilediği bilinen bir gerçektir. Bu açıdan bakıldığında nezaket boyutu, iletişimi, bilgi aktarımını ve önemli-etkili bilgi paylaşımını güçlendirilmektedir.

Bu kavramlara yeni iletişimle birlikte nezaket boyutu bilgilendirmelerine güç verecek etkin bir liderlikle olumlu bir geri besleme, çalışanların daha fazla sorumluluk üstlenmesi çalışanların bu konuda cesaretlendirmek örgütün etkinliğini arttırabilecektir (Bommer, 1996).

2.1.1.5. Sivil Erdem

Literatürde örgütün olumlu yönde gelişmesine ve büyümesine yardımcı olmak olarak da adlandırılan “Sivil Erdem” boyutu, örgütsel vatandaşlık davranışını inceleyen ve analiz eden önemli sayıda araştırmacı tarafından önemsenmektedir.

Çalışanların, örgütü doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendiren konularda herhangi bir zorlama olmaksızın sorumluluk olarak her türlü faaliyete katılması vatandaşlık erdemi olarak tanımlanmaktadır (Kidder, 2002). Diğer bir deyişle, örgütün rekabet ortamında büyümesine ve güçlenmesine yardımcı olacak çalışma gruplarına ve ekiplere çalışanların gönüllü katılmaktadır. Daha basit bir tanıma göre sivil erdem çalışanların örgüte bağlılığı, olumlu faaliyetlere katılım olarak anlatılmaktadır (Podsakoff vd., 2000). ÖVD içerisindeki bu boyut bazı araştırmacılar tarafından Eflatun ve Aristo'nun daha büyük geniş politik katılım olarak ifade ettiği kavrama benzetilmektedir (Çetin, 2011).

Literatürde sivil erdem bilgilendirici ve etkileyici olarak iki ana odak noktasında incelenmektedir (Graham vd. 2006). Bunlardan örgütün faaliyetlerine destek

olabilecek çevresel bilgi kaynaklarını incelemek gibi eylemler bilgi sağlayıcının sivil erdemi olarak ifade edilmektedir. Etkili sivil erdem ise çalışanların ihtiyaç duyulan iletişimi örgütün kendini yenileme ve geliştirmesi ile ilgili konularda kullanması anlatmaktadır (Graham vd. 2006).

Bu tanımlardan hareketle, sivil erdem boyutunun odak noktaları, sorumluluk ve aktif katılımı, örgüte faydalı olabilecek politikaları, örgütle ilgili güncel konuları takip etmeyi ve kalkınmaya yönelik düşünceleri ifade etmeyi gerektirmektedir (Organ, 1988). Bu konu ile ilgili örnekler de vermek gerekirse, toplantılara kendiliğinden katılmak, zamanında yapılan örgüt içi iletişim yazışmaları verebilecektir (Ackfeldt ve Coote, 2005).

Demirci (2008) ise örgütün gelişim ve yenileşme ile ilgili değişme gayretlerine tam katılım, yakinen takip etmek ve asıl önemlisi değişime direnç gösterenleri ikna çabalarını sivil erdeme örnek alarak vermektedir. Bunlardan başka örgüt imajına faydalı eylemleri görev tanımında yer almadığı halde yapmak, duyuru ve talimatlara özen göstermek de sivil erdem boyutuna örnek olarak vurgulanmaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993).

Benzer şekillerde özellikle üretimle ilgili proseslerin nasıl daha iyi hale gelebileceği ile ilgili teklifler (McKenzie vd., 1994), örgütün ana faaliyet sektöründeki gelişme ve fırsatları izleme ve güvenlikle ilgili ikazlarda bulunma Podsakoff vd. (2000), gibi örnek sivil erdem davranışları örnekleri çeşitlendirebilecektir. İmajın önemli olduğu günümüz rekabet ortamında çalışanın işletmenin imajına yapacağı katkılar da önemli bir sivil erdem boyutu örneği olmaktadır (Çetin, 2011). Morrison (1994) rol davranışı sınırlarının hem çalışanlar hem de örgüt açısından farklılıklar gösterdiği değerlendirirken; Vigado-Gadot (2006) rekabet ortamında örgüt performansını yükseltmek için görev tanımlarında tanım dışı aleyhine genişlemenin bazı yöneticiler tarafından teşvik edildiğini değerlendirmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı perspektifinden örgütsel davranış disiplini daha genel bir bakış açısıyla ele alırsak örgütsel vatandaşlık davranışından zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışına geçişi daha net görebileceğimiz düşünülmektedir. Gelişen dünyanın örgütler açısından en önemli sorunlarından birinin artan rekabet ve buna bağlı olarak gelişen daha verimli ve etkin bir örgüt olma ihtiyacı olduğu belirtilmektedir (Morrison 1994).

Yapılan araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında çalışanların bir iş arkadaşına yardım ettiği belirtilirken, rol dışı davranıştan rol içi davranışa dönüşmesi çok olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu olumsuz sonuçların işini kaybetme korkusundan tükenmişliğe kadar değiştiği değerlendirilmektedir.

2.2. Dönüşümcü Liderlik

Bugün, dünyanın dört bir yanındaki milyonlarca insan mal ve hizmet üretmek için gece gündüz çalışıyor ve yüz binlerce insan bu pozisyonları yönetmektedir. Tüm bu faaliyetler ekonomik, sosyal, kültürel, sportif, askeri, dini ve siyasi işbirliği sistemlerine sahip organizasyonlar çerçevesinde gerçekleşmektedir. Organizasyonlar, insanların tek başlarına yapamayacaklarını daha etkili ve verimli bir şekilde başarmak için birlikte çalışmalarını sağlayan araçlardır (Yetim, 1996).

Yönetici, liderlik niteliklerini kullanarak organizasyonda çalışan bireyleri motive eder ve yönetim fonksiyonlarını örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirerek onlardan beklenen faydaları yerine getirir. Yöneticilik, bir kuruluşa, çalışanlarına ve bütün potansiyeline başarı getiren son eylemdir. Liderlik, örgütlerin başarılı olması için vazgeçilmezdir (Yetim, 1996).

İnsanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamada tek başına yetersiz kalmasından kaynaklanan örgütler, toplumun gerek duyduğu mal ve hizmetleri üretmek için çalışan teknik, ekonomik ve sosyal sistemlerdir (İmamoğlu, 1998).

Dönüşümcü liderliğin ilk ortaya çıkışı Dawson'un (1973), "İsyan Liderliği-Rebel Leadership" başlıklı bir araştırmasına dayanmaktadır. Burns'un (1978) Sosyolojik tezi "dönüşümcü liderlik" ilk olarak sistematize edilmiştir. Burns'un yaptığı çalışmaya göre, yalnızca dönüşümcü liderlik, modern orga nizasyonlarda yeni alanlar yaratma yeteneğine sahiptir. Williams (2002), dönüşümcü liderlerin özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve yurttaşlık erdemi gibi yurttaşlık davranışlarını daha fazla sergilediklerini göstermiştir.

Burns'un (1978) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarını tanıtan çığır açıcı çalışmasını yayınlamasının üzerinden 20 yıl geçmiştir. Dönüşümcü liderler takipçilerinin moralini, motivasyonunu ve ahlakını yükseltirken, etkileşimci liderler takipçilerinin acil kişisel çıkarlarına hitap eder. Ancak işlemsel liderlik, lider ile takipçisi arasında kendi çıkarlarını karşılamak için değiş tokuş ilişkisini ifade ettiğini söylenmiştir.

Birinin ebeveynlerinin ahlaki standartları ve birinin liderlik deneyimleri okulda ve ders dışı etkinliklerde, yetişkin liderler olarak sonraki eğilimlerin daha dönüşümsel olacağını tahmin edilmektedir (Avolio, 1990). Benzer şekilde, dönüşümcü topluluk liderleri, çocukluk ve ergenlik deneyimlerini, yüksek standartlara sahip, şefkatli ama zorlu ebeveynlerle tanımladı. Okullar, genç bir yetişkin olarak iş deneyimlerinde olduğu gibi bir fark yaratmıştır (Avolio & Bass, 2002). Nemanich ve Keller (2007) yaptığı çalışmaların sonucundan, karizmatik dönüşümcü liderlik, mevcut karizmatik, dönüşümcü ve vizyoner liderlik tarzları teorilerini bütünleştirildiği bahsetmişler. Böylece bu model, lider davranışları, takipçi inançları ve takipçi tepkileri arasındaki ilişkilerle ilgili bir dizi hipotez sağlar.

Zalezniak ve Kets De Vries'in bakış açıları, 1980'lerde liderlik üzerine çalışan tüm araştırmacıları etkilenmiştir. Sonuç olarak iş akış şemaları, bireyden ziyade organizasyonu vurgulandığı ve insan psikolojisini göz ardı eden çerçeveler arasında yer almaktadır. Bu bakış açısına göre, organizasyonun büyüklüğü, nasıl çalıştığı ve faaliyet gösterdiği fiziksel çevre, insan yönünden daha önemli olduğu belirtmektedir.

2.2.1. Dönüşümcü Liderlik Tanımı

Dönüşümde başarısız olan örgütler piyasadan silinir. Dönüşümü liderler aracılığıyla gerçekleştiren örgütler faaliyetlerine devam etmektedir. Örgütlerin başarısı liderin başarısı olarak ifade edilirken aynı zamanda örgütsel performansın da ölçütü olmaktadır. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin başarılarını ve performanslarını artırmalarına yardımcı olur. Takipçiler, kendilerinden beklenenin ötesinde çabalayarak dönüştürücü liderlerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur. Buna karşılık, liderlerinden gerekli desteği alınmaktadır (Morrison, 1994).

Bu özelliklerin çalışanların sessizliğini azaltacağı ve örgütteki adalet algısını yükselteceği söylenebilir. Bununla birlikte çalışanlar örgütler açısından çok önemli bir kaynaktır. Örgütler bu kaynaktan en verimli şekilde faydalanmak için hem çalışanlarına hem de liderlerine yatırım yaparak çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmaktadır. Buna bağlı olarak örgütlerin yaşam ömrü de artmaktadır. Liderlerin sergilediği farklı liderlik tarzları çalışanlar ve örgüt üzerinde önemli etkilere sahiptir (Willner, 1965).

Dönüşümcü liderler, çalışanlarının yetenek ve becerilerini ortaya çıkarır ve onlardan en iyi şekilde yararlanmaları için onları motive eder. Dönüşümcü liderliğin örgüte

sağladığı faydaları sunmak, uygulama alanındaki olumlu değişimlerin farkında olmak, faydalarını anlatmak için çok daha zor olduğu belirtilmektedir (House, 1976). Dönüşümcü liderlerin misyonu burada devreye girmektedir. Diğer bir deyişle dönüşümcü liderlik, çalışanların motivasyonunu artırmaya, kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaya çalışana ve sorunları ortadan kaldırarak, onların kendi amaç ve çıkarlarından uzak, örgütün amaçlarına ulaşmaya çalışan bir yöntemdir (Avolio vd., 1999).

Dönüşümcü liderlik, gelecek için bir vizyon geliştirmek ve iletişim kurarak seyirciler üstünde bir etki oluşturmakla başlamaktadır. Takipçiler, yöneticilerin cesaretlendirme, teşvik ve motivasyon yöntemlerini kullanarak kendilerine geliştirme fırsatlarını bulmaktadır (R. Melvy vd., 2014).

Çalışanların örgüt hakkındaki düşünce ve görüşlerinin örgütsel sessizliği, bilinçli olarak ifade edilmemeleri anlamına gelmektedir. Çalışanların sessizliği aslında işletmelerde istenmeyen bir durumdur. Ancak bazen çalışanlar örgüte fayda sağlayacağını düşündükleri konularda sessiz kalmayı tercih ederler. Örgütsel sessizlik kavramı tanımlanırken bilinçli olarak sessiz kalma ifadesinden anlaşılması gereken nokta, çalışanların örgüt yararına olduğunu düşündüklerinde sessiz kalmayı tercih etmeleridir. Çalışanların sessiz kalmalarının arkasında deneyim eksikliği, dışlanma korkusu, mevcut pozisyonunu kaybetme korkusu, konuşmanın durumu değiştirmeyeceğine dair inanç gibi farklı sebepler olabilmektedir (Huang, 2005). Çalışanlar bazı durumlarda kendilerini korumak için, bazı durumlarda ise örgütsel nedenlerle sessiz kalabilirler. Örgütsel sessizliğin incelenmesi gereken birçok boyutu vardır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik kavramı bir davranış olarak ele alınmalı ve kavramsal olarak incelenmelidir. Ayrıca örgütsel sessizliği incelerken iş tatmini, motivasyon, örgütsel adalet, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü gibi birçok işletme kavramıyla ilişkili olduğunu görmekteyiz. Bu noktada dönüşümcü liderlere büyük sorumluluk düşmektedir. Liderlerin sergilediği yönetim tarzı, çalışanların örgütsel davranışlarını etkiler (Erenler, 2010).

Örgütsel adalet kavramının artan önemi nedeniyle ilgili çalışmaların arttığı görülmektedir. 1980'lerde Greenberg tarafından ücretler ve iş bölümü gibi konularda dağıtım adaleti ile araştırılmaya başlanan örgütsel adalet, günümüzde dağıtım adaleti ile birlikte prosedürel, bilgisel ve ilişkisel adalet açısından incelenmektedir. Prosedürel adalet, örgütsel uygulamalar ve karşılıklı ilişkiler ile ilgili adalettir.

Adalet, uygulamalar sırasında bireyler arasındaki ilişkileri ifade ederken, bilgisel adalet, çalışanlara uygulamalar hakkında yapılan açıklamalardır (Çakıcı, 2007).

Dönüşümcü liderler, takipçilerine yeni bir bakış açısı ve inovasyonun gerekli olduğu fikrini aşlamak için çalışırlar. Takipçilerin özgüvenini artırarak, beklenenden daha fazla verimlilik elde etmeye çalışırlar. Belki de en önemli şey, çalışanların kuruluşun hedeflerini kendi kişisel çıkarlarının önüne koymalarını sağlamaktır (Vogt vd., 2016).

Dönüşümsel liderler, takipçilerinin kendilerine güvendiklerini hissettirerek rol model olma motivasyonunu sağlayan liderlerdir ve sonuç olarak, kendilerinden beklenenin ötesinde başarı gösterme eğilimindedirler (Sumi Jha, 2014)

Burns'un (1978) literatüre kazandırdığı çalışmalarla dönüşümcü liderlik ön plana çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde dönüşümcü liderlik genel olarak dört boyutlu bir yapı ile ele alınırken, bu çalışmada tek boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. Dönüşümcü liderlik incelenirken liderlerin takipçilerine ilham verme, yeni ve yaratıcı fikirleri teşvik etme, cesaretlendirme gibi karizmatik özellikleri üzerinde durulmuştur.

Dönüşümcü liderlerin çalışanları güçlendirecek ve çalışan memnuniyetini artıracak bir çalışma ortamı yaratmada etkili olduğu belirtilmektedir (Willner, 1965). Ek olarak, örgütsel performansı ve iş katılımını artırdığı edilmektedir (Zhu, Avolio ve Walumbwa, 2009).

Takipçilerinin hedeflerinin önemini ve değerini anlamalarına yardımcı olarak, örgütün veya kuruluşun yararına kendi kişisel çıkarlarının ötesine geçerek ve üst düzey ihtiyaçlarına katılarak, dönüşümcü liderler takipçilerine beklentilerin üstünde ve ötesinde başarı göstermeleri için ilham verirler (Bass, 1985).

Dönüşümsel liderlik teorisyenleri liderlik davranışları olarak tanımladıkları bazı davranışlar konusunda hemfikir olmasalar da, liderlerin takipçileriyle olan ilişkilerinin kilit bir unsuru olarak güven yarattıkları ve bu güven sayesinde takipçilerin istenen davranışlarda bulunmaları için ilham aldıkları gözlemlenmiştir. Ek olarak, araştırmalarda lidere duyulan güven ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkide önemli bulgular ortaya koymuştur (Gillespie ve Mann, 2004).

Bilindiği üzere, karizma dönüşümcü liderlerin kilit bir özelliğidir. House'un teorisi ise karizmaya odaklanır ve karizmatik liderliği önerir. Karizmatik liderliğin burada

incelenmesinin nedeni, çalışmanın odak noktasının dönüşümsel liderlik olmasına rağmen, bir sonraki konu altında ele alınacak teorinin gerçekten House'un teorisi üzerine kurulmuş olmasıdır (Bernard Bass, 1999).

Shamir vd. (1993)'a göre, karizmatik ve dönüştürücü liderlik kavramları son derece benzerdir. Bu nedenle bu özellikler her iki lider türü tarafından da paylaşılır. Bu liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını, tutumlarını, çıkarlarını ve hırslarını kişiliksizleştirir ve evrensel hale getirir. Bu liderler, takipçilerini vizyonlarına ikna ederler. Bu, izleyicilerin vizyonu gerçekleştirmek için fedakarlık yapma olasılığını artırdığını saptanmıştır.

Bennis'in araştırmasına göre, iyi yöneticiler ve liderlerin birkaç özelliği vardır; bunlardan biri, izleyicinin dikkatini belirli bir vizyona yönlendirmek için eylemlerini kullanmalarıdır (Nicholas vd., 2008).

Yukarıda bahsedilen uzmanlarla karşılaştırıldığında, Kouzes ve Posner, karizmatik ve dönüştürücü liderlik konusunu tartışırken daha pratik bir yaklaşım kullanmışlardır. Karizmatik ve dönüştürücü liderliğin var olup olmadığını ve eğer öyleyse, ne kadar geliştiğini belirlemek için, iki akademisyen "Liderlik Uygulamaları Envanteri" adlı bir envanter oluşturmuştur (Scott vd., 1993).

John Kotter ile James Heskett liderliği "kültür" bağlamında ele almaktadırlar. bir kitlenin taşıdığı kültürü değiştirebilen (dönüştürebilen) kişiyi "lider" olarak gören araştırmacılar, liderlerin dört temel özelliğe sahip olduğunu belirtmişler (Timothy vd., 2004).

Dönüşümcü liderliği en değerli kavramlardan birisi olarak hiç şüphe olmadan gelecekteki yeni vizyonlar oluşturabilmesi yetenekleridir. Dönüşümcü lideri sadece bir vizyon yaratmakla kalmaz, aynı zamanlarda takipçileriyle güven vermekle bir ilişki aracılığıyla vizyon güçlendirilmiştir (Mehar ve diğerleri, 2015). Çalışanların misyon ve vizyonlarını tekrardan tanımlamayı, sorumluluklarını güncelleyip hedeflere ulaşmak için ve yeniden düzenlemeyi içermektedir. (Mehar vd., 2015).

Dönüşümcü liderler, çevrelerini tepeden tırnağa yeniden tasarlayan ve çevresel ile sürekli etkileşim durumda olan kişilerdir. Takipçilerin kafasında gelecekteki zamanlarda kendilerini nerede ve nasıl olmak istediklerin sorusunu gündeme gelmiş, hedeflerine ulaşmak için ne yapmaları gerektiği, bu noktaya ne kadar yakın

olduklarını araştırarak ve eksik yönleri hakkında rehberlik yapmaktadırlar (Timothy ve Judge, 2004).

Aalateeg (2017), dönüşümcü liderliğin, çalışanlar ile etkili olmuş bir vizyon oluşturmak, vizyonu da stratejiyle ilişkilendirmek, vizyonu harekete dönüştürmek, liderlik davranışı ve vizyon gerçekleştirilmesinde güven, kararlılık ve iyimserlik göstermek, liderlik davranışı sergileyerek kendini gösterdiğini belirtmektedir. Daha küçük planlı adımlar ile uygulanabilmesi amacıyla seyircinin ilgisini çeken bir vizyona sahip olmak, vizyonu tüm kitleye anlatmak ve vizyonu gerçeğe dönüştürecek bir strateji geliştirmek gerektiğini söylenmiştir.

Liderin seyirci tarafından koşulsuz olarak izleniyormuş hissi yaratılması ancak oluşturabilecek karşılıklı etkileşimle sağlanabilmektedir. kuruluşlarda oluşturulacak ortak vizyon sayesinde çalışanların hedeflere olan ilgisinin artması sağlanmıştır. Çalışanlar, kişisel hedef ve beklentilerini bir tarafa bırakarak, dönüşümcü liderin ortaya koyduğu paylaşılan vizyonun gerçekleştirilmesine ön plana çıkmıştır (MacKenzie, 1993).

Eren'e (2001) göre dönüşümsel liderlik, çalışanlara bir vizyon sunan, bu vizyona ulaşmak için onlara farklı görevler yükleyen, yapabileceklerinden veya düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inanmalarını sağlayan bir liderlik tarzı olduğu belirtilmiştir.

Daft (2000) dönüşümcü liderliği örgütsel vizyon, strateji ve kültür ilgili değişim yaratma yeteneği olarak tanımlamaktadır. Erçetin (2000) yaptığı araştırma sonucunda kültürel liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki benzerliğe de vurgu yapmıştır. Bu benzerlik, liderin vizyon sahibi olmasında ve değişime önem vermesinde görülmektedir.

Hackman (1992), dönüşümcü liderlerin özelliklerini şu şekilde açıklamaktadır:

- Gelişim becerilerine sahip olmak
- Gruptaki diğerlerinden daha üst düzey düşünceleri ifade edebilme
- Cesur
- Değişimin gerçekleşmesini sağlayacak bir dönüm noktası oluşturur.
- Alışılmış alışkanlık ve düşüncelerin farklılaşması
- Tüm her koşulda başarılı olmak için zorlayıcı
- Çalışanları çevreye adapte eden uzmanlardır

- Çalışanlar için kişisel destek veren
- Çalışma, araştırma ve araştırma eğilimindedir.

Değişime yönelik ihtiyaçlar açığa kavuşturulduktan sonra ve paylaşılan bir vizyon geliştirildikten sonra oluşturulmalıdır. Örgüt içinde kurumsallaşmanın sağlanması için duvarların yıkılması ve yenilerinin yapılması hayati önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderlerin evde örgütsel ilkeleri kurumsallaştırdıktan sonra bu sistemin sürdürülebilirliğini sağlamak için astlarına öğretmeye odaklanmaları gerektiğinin altı çizilmiştir (M. A., 1990).

Liderlik için genel olarak iki açıklama yapılmıştır. Dönüşümcü liderler ve işlevsel liderler. Çalışan, işverendir ve tam bir yanıt bekleyen ve karşılığında ona bir ödül sunan liderdir, bu liderlik türü, örgütlerde en yaygın liderlik türüdür (Bass vd., 2003). Dönüşümcü liderler ise; Astlarının tüm sorunlarıyla ilgilenen, bu sorunlara çözüm arayan, onları organizasyonda faydalı ve önemli hissettiren, motivasyonlarını en üst düzeyde tutarak bunlardan en iyi şekilde yararlanmaya çalışan bireylerdir (Bedell-Avers 2009).

Dönüşümcü ve etkileşimci liderler arasındaki en önemli fark, takipçileri üzerindeki etkileridir. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin inançlarına, hırslarına ve özlemlerine derinden bağlıdır. Çabalarında cömert olmalarının nedeni budur, çünkü her şey kişisel olarak kendileriyle ilgili ve ayrıca bu çabanın mükâfatını alacaklarını bilmektedir (Bass, 1999b).

Dönüşümsel liderlik, Bryman (1992) tarafından, liderler ve takipçiler karşılıklı olarak motive edildiğinde ortaya çıkan hedeflerin birliği olarak karakterize edilmiştir. Çabayı arttırmanın kilit koşulu, her liderin ve takipçinin hedefe inanması ve içinde kendilerinden bir şeyler bulmasıdır.

Dönüşümcü liderler konu risk almak olduğunda bu kararı tereddüt etmeden alırlar. Bu noktada izleyicilerini doğru olduğuna inandıkları yola yönlendirebilme, herkesin beyaz dediğine siyah diyebilme cesaretini ve kararlılığını gösteren liderlerdir (Oladipo Sakiru vd. 2013). Dönüşümcü liderler, mevcut duruma meydan okuyan ve belirli fenomenleri nasıl daha iyi gerçekleştirebileceğimiz konusuna cevap arayanlardır. Örgütü ileriye taşıyacak, mevcut beklentilere meydan okuyacak ve organizasyonu ele geçirmekten çekinmeyen liderlerdir (Gaan ve Gaan, 2014).

2.2.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bennis ve Nanus'a (1985) göre dönüşümcü lider, insanları yeni bir bakış açısı benimsemeye, değişim ihtiyacını kabul etmeye ve yeni bir vizyon için grubun desteğini kazanmaya motive eder. Conger ve Kanungo (1987) tarafından tanımlanan liderlik tarzı, koruma, destek için önemli kişisel risk, astların ihtiyaçlarına duyarlılığın yanı sıra kendinden emin ve coşkulu tavrı da içermektedir.

Cesur ve aktif olmaya ilham veren ve teşvik eden eylem ve tutumların gözden geçirilmesi dönüşümcü liderlik özelliklerinin altı boyutunu tanımlamak için konu uzmanlarına danışılmış ve daha sonra bu 100 maddelik kavram listesine karşılık gelen her özelliği yedi kategoriye yerleştirmeleri istenmiştir. Sonuç olarak uzmanların %80'i mevcut altı boyutlu kategorizasyonun oluşturulması konusunda hemfikir olmuşlardır. Literatürde dönüşümcü liderlik dört temel bileşen dikkate alınarak incelenmiştir.

2.2.2.1. İdealize Edilmiş Etki (Karizma)

Lider, takipçilerine bir amaç ve vizyonun anlamını açıklar; takipçilerinin sorunlarını çözmek için ciddi sorunlara cesur ve yeni çözümler sunar. Takipçilerinin saygısını, güvenini ve bağlılığını kazanmalarına yardımcı olur. Lider güven ve kararlılık yayıyor; teknik bilgi birikimini ikna ve müzakere becerileriyle birleştirir. Çalışanlar, bağlı oldukları diğer insanlarla karşılaştırıldığında, dönüşümcü liderlerden farklı şekilde etkilenirler. İdeal olarak, etki aynı zamanda ortak bir vizyonun karizmatik sunumunu da içermektedir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007).

2.2.2.2. İlham Verici Motivasyon

Lider, takipçilerinin şevkini ve iyimserlik düzeylerini artırır. Lider, takipçileriyle mantıklı ve güvenilir bir şekilde iletişim kurmak için basit bir dil, uygun metaforlar ve sözsüz ipuçları kullanır. Lider, takipçileriyle birlikte geleceğe yönelik hedefler ve zorlayıcı bir ortak vizyon oluşturur, onları bu vizyonu ve amacı benimsemeleri konusunda etkiler ve sağlam bir bağlılık göstererek örnek teşkil eder. Takipçiler, karizmalarından dolayı dönüşümcü lideri örnek olarak görürler, ortak bir vizyonu benimserler ve ortak hedeflere ulaşmak için semboller tarafından yönlendirilmektedir (Bolat, 2011).

2.2.2.3. Entelektüel Uyarım

Lider, takipçilerini eski yöntemleri ve sorunları yeni tekniklerle çözmeye teşvik eder, yaratıcılığın ve zekanın kullanımına öncelik verir. Lider, strateji, uygulanabilen ve dayandığı zamanları incelenerek, tekrar gözden geçirilmeden geçirilmesini sağlar. Astlarının yaratıcılığını ilerletme konusunda gerekli ortamı oluşturur ve cesaretlendireceklerini (Friedman vd., 2000). Bass tarafından, entelektüel teşvik çerçevesinde liderlerin takipçilerini cesur ve yenilikçi olmaya, birbirlerini motive etmeye ve yıkıcı eleştirilerden kaçınmaya motive ettiğini belirtmiştir (Bass, 2003).

2.2.2.4. Bireyselleştirilmiş İlg

Lider, takipçilerinin her birine özel ilgi göstererek, onlara kendilerini önemli ve değerli hissettirmeyi amaçlayarak, her birine kişisel gelişimleri adına koçluk yapar ve tavsiyelerde bulunur. Dönüşümcü lider, bireysel dikkat davranışı kapsamında tüm takipçilerine eşitlikçi bir yaklaşım gösterir. Bu tür liderler yüksek düzeyde empati ve koçluk becerilerine sahiptir (Karip, 1998). Dönüşümcü lider, takipçilerini saygılı ve etkili bir şekilde dinler ve onları geliştirmek için görevlerini devreder. Takipçiler, devredilen görevlerle ilgili yönlendirme veya desteğe ihtiyaçları olup olmadığı sürekli olarak kontrol edilir; ancak lider, söz konusu kontrol faaliyetini izleyenlerin fark etmeyeceği şekilde gerçekleştirmektedir (Töremen ve Yasan, 2010).

2.3. Sosyal Kaytarma

1913'te Max Ringelmann, insanların tek başına veya iki ya da yedi kişilik gruplar halinde bir ipi çektiğini söylediği bir deneyde sosyal kaytarma olarak bilinen fenomeni ortaya çıkarmıştır. Ringelmann, insanların, hayvanların ve makinelerin çok çeşitli tarımsal uygulamalardaki etkileşimlerinden etkilenen mühendisti (Kravitz ve Martin, 1986). Ziraat mühendisi olan Ringelmann, gönüllü olanlara hem bireysel hem de gruplar halinde, sonunda bir gerilim göstergesi olan bir ipte olabildiğince sert bir şekilde çekmeleri için meydan okudu. Şaşırtıcı bir şekilde, bireysel kuvvetlerin toplamının, grup kuvvetlerinin toplamından daha az olduğu keşfedilmiştir. "Ringelmann Etkisi", grup büyüklüğü ile Ringelmann'ın çabası arasındaki ters ilişkiyi ifade eder. Bu bulgular, grup çalışmasının ve bir ekibe ait olma duygusunun artan çabaya yol açacağı fikriyle çelişmektedir (Piezon ve Ferree, 2008).

1970'lere kadar Ringelmann'ın araştırması yeniden ilgi görmemiştir. Yıllar sonra, Steiner (1972), Ringelmann'ın deneylerini inceleyerek, düşük performansın iki olası

nedeni olduğunu öne sürmüştür: (a) Azalan bireysel motivasyon veya (b) koordinasyon kaybı. Bu olası nedenler arasında koordinasyon kaybını vurgulayan Steiner (1972), bazı duraklamalarda kolun döndürülmesi de dahil olmak üzere senkronizasyon hatalarının verimlilikte bir düşüşe yol açabileceğini öne sürmektedir. Bununla birlikte, bunun çabadaki azalmayı açıklamak için yetersiz olduğunu savunmuştur (Karau ve Williams, 1993).

Ingham vd. (1974), koordinasyon kaybından kaynaklanan çabaların azaltılmasını tanımlamak için yeni bir deney geliştirmişler. Bu deneyde tüm gruplardan yani hem doğal hem de yapay olarak üretilenlerden talep edilen ip çekmeleri idi. Gözleri bağlı katılımcılar ipi hep beraber çekmeleri düşündürülmüştür, ancak aynı zamanda tek başlarına çekmelerine de izin verilmiştir. Yapay gruplardan alınan veriler, algılanan grup büyüklüğü büyüdüğünde performansın da azaldığı ortaya koymuştur.

1981'de Williams, Latane ve Harkins, grup büyüklüğünün sosyal kaytarma davranışına etkisini tespit etmek için deney yapmışlar. Bir grubun büyüklüğünden bağımsız olarak, bir bireyin her zaman gözlemlenebilmesi koşuluyla yüksek çaba göstereceğini öngörmüşlerdir.

1974'ten bu yana birçok çalışma, bağırarak, ip çekmek, yüzmek gibi fiziğe dayanan görevleri, fikri alt yapıya dayanan bilişsel görevleri, gazete makalelerini, şiirleri ve terapistleri niteliklere göre sıralamak gibi değerlendirme görevlerini ve bununla birlikte algısal görevleri kullanmıştır. Üstelik, çeşitli yaş, cinsiyet ve kültürlerden katılımcılar hem laboratuvar testlerinde hem de saha araştırmalarında değerlendirilmiştir.

Harkins ve Petty'nin (1982) sosyal kaytama üzerine çalışmaları, zor ve zorlayıcı görevlerin bir gruptaki bireylerin sosyal kaytarma davranışlarını azalttığını kanıtlamıştır. Ek olarak, Harkins ve Petty (1982), bir bireyin görevi yerine getirme bilgisinin ve kapasitesinin de sosyal eğilimini azalttığını belirlemiştir. Harkins ve Petty (1982) tarafından yapılan bir başka araştırmaya göre, bir birey bir grup çalışmasına yaptığı katkının benzersiz olduğuna ve gruptaki başka hiç kimsenin aynı şekilde katkıda bulunamayacağına inandığında, bireyin sosyal kaytarma gösterme olasılığının düştüğünü ortaya koymuştur.

Zaccaro (1984) ve Latane vd. (1979), grup etkileşiminin, görev katılımının ve görev tanımlanabilirliğinin sosyal kaytarma davranışını ortadan kaldırmada olumlu bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlar.

2.3.1. Sosyal Kaytarma Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Yukarıdaki kısımda belirtildiği gibi, Ringelmann (1913) sosyal kaytarma terimini kullanan ilk kişidir. Sosyal kaytarma, insanların başkalarıyla çalıştıklarında, yalnız çalıştıklarından daha az üretken olma eğilimi olarak tanımlanmıştır. Odak noktası özellikle bireysel koşul ve grup koşulu arasındaki ortalama performans farkı üzerinde olmasa da bireysel performans koşulunda ortalama performansın bir grup koşulundan daha yüksek olduğuna bulmuştur (Kravitz ve Martin, 1986).

Sosyal kaytarma için başka bir tanım, insanlar gruplar halinde performans gösterdiğinde, yalnız çalıştıklarından daha az iş yaptıklarını veya daha az çaba harcadıklarını ifade eder (Latane vd. 1979). Daha sonra Karau ve Williams (1993), koaktif ve kolektif çalışma açısından sosyal kaytarmanın tanımını değiştirmiştir. Sosyal kaytarmayı, bireylerin bireysel veya kolektif olarak çalıştıkları duruma kıyasla kolektif olarak çalıştıklarında motivasyon ve çabadaki azalma olarak yeniden tanımlamışlar. Kolektif olarak çalışırken, bireyler girdilerini tek bir grup ürünü oluşturmak için birleştirdikleri başkalarının gerçek veya hayali varlığında çalışırlar.

Algılanan iş arkadaşı sosyal kaytarma, mevcut çalışmada bağımlı bir değişken olarak kullanıldığından, algılanan sosyal kaytarmanın tanımını da önem arz etmektedir. Algılanan sosyal kaytarma, bir veya daha fazla grup üyesinin gruba yapabileceklerinden daha az katkıda bulunduğu algısı olarak tanımlanmıştır (Comer, 1995).

Dünyadaki en önemli görevlerin çoğu ancak grup çalışmasıyla başarılabilir. Bir gruba katılmak, onunla birlikte hareket etmek ve grup üyeleriyle ortak duyguları paylaşmak ilk insan davranışlarından sadece birkaçıdır. Bazı bilim adamlarına göre bu istek insanın evrimsel tarihi ile ilgilidir, dolayısıyla doğuştan gelen bir içgüdüdür ve tüm toplumlarda ve kültürlerde görülmektedir (Aronson vd., 2012).

İşbirliğine dayalı çalışmanın önemi göz önüne alındığında, bu alandaki insanları neyin motive ettiğini ve ilham verdiğini anlamak çok önemlidir (Karau & Williams, 1993). Çalışanların işyerindeki verimlilik düzeylerini değerlendirmek için önemli miktarda araştırmalar bulunmaktadır. Takımlarda çalışan insan sayısının artmasıyla

(Cohen & Bailey, 1997), üretkenlik ve gruplardaki üretkenlik kaybı üzerine daha fazla araştırma başlamıştır (Ilgen, 1999).

Başkalarıyla birlikte çalışmanın, insanlara sıkı çalışma ve potansiyellerini gerçekleştirme iradesi verdiği sonucu çıkarılabilir. Bununla birlikte, diğer araştırma bulguları beklenmedik bir şekilde insanların işbirliği yaptıklarında çalışanlardan daha az iş yaptıklarını göstermiştir (Karau&Williams, 1997).

Ekip dinamiklerinde yer alan sosyal içirme, gözdeki veya anlaşılmaz bir şey değildir (Ringelmann, 1913; Williams, Harkins, & Latane, 1981). "Sosyal Kaytarma" olaylarının bu kayıpların neden olduğu zararı açıkladığı yaygın olarak kabul edilmektedir. Sosyal kaytarmanın temeli, insanların tek başlarına çalışmak yerine gruplar halinde çalıştıklarında ortaya çıkabilecek olası kimlik karmaşasıdır (Liden vd., 2004). Literatürdeki araştırmalar sosyal kaytarmaya yönelik farklı görevleri ve toplulukları etkileyen güçlü bir fenomen etkisi olduğunu göstermiştir.

İnsanlar bireysel ya da ortaklaşa çalışmak yerine birlikte çalıştıklarında, arzularını ve çabalarını yitirdikleri zaman sosyal kaytarmaya girerler. İnsanlar işbirliği yaptıklarında, bunu diğerlerinin gerçek veya algılanan mevcudiyetinde yaparlar ve katkılarını tek bir ürün yaratmak için birleştirir. Girdiler birleştirilmemiş olsa bile, insanlar ortak faaliyetlerde bulunurken diğerlerinin gerçek veya algılanan mevcudiyetinde çalışmaktadır (Karau ve Williams 1993).

Bireyler, sosyal kaytarma gruplarında iki rolden birini oynayabilir: beleşçi veya enayi. Serbest temsilci, eldeki işi tamamlamak için çok az çaba harcayan, ancak yine de bunu yapan grubun diğer üyeleriyle aynı faydayı elde eden bir grubun üyesidir (Pabico vd., 2008). Bedava emek, finansla ilgili olarak sıklıkla gündeme gelen bir konudur. Grup ürününe dahil olma düzeyi açısından, Hogg ve Vaughan (2005) sosyal aylaklık ile beleşçilik davranışları arasında ayrım yapmaktadır. Sonuç olarak, sosyal aylaklar bir grup içinde çalışırken çok az çaba harcarlar ve Serbest tüccarlar grubun nihai ürününe hiçbir katkı sağlamaz, fakat başarıdan istifade ederler (Ülke, 2006).

Tembellerin sahip olmadığı sorumluluğu üstlenen ve ekstra çaba harcayan grup üyesi, bunu saflık konumunda yaparmış. Ek olarak, "enayi etkisi" olarak bilinen ayrı bir durum, kötü sosyal örneklerden kaynaklanabilir. Cahil veya kullanılmış görünmekten kaçınmak için bazı grup üyeleri daha az çaba göstermeye çalışabilir.

Enayi etkisi, belirli bir sosyal aylıklık çeşidi olarak kabul edilir. Çoğu çalışma, bu etkinin en çok alternatif ve ek faaliyetlerde meydana geldiğini bulmuştur (Schnake, 1991).

2.3.2. Sosyal Kaytarmanın Sebepleri

Görevin kolaylığı veya zorluğu da sosyal kaytarmaya katkıda bulunabilir. Jackson ve William (1985) çalışmalarında, insanların yeni veya zorlu görevlerde daha iyi performans gösterdiğini, kolay görevleri içeren grup çalışmalarında ise düşük performans gösterdiklerini bulmuşlardır.

Örgütlerdeki grup sayısı ve grup içinde çalışan çalışan sayısı arttıkça, insanların benzersiz katkılarının fark edilmeyeceğine ve daha az çaba gösterilmesine ilişkin inançları sosyal kaytarmaya yol açacaktır (Kassin vd., 2013; Weiten, 2013).

2.3.2.1. Sosyal Etki Teorisi

Kişinin inanç, tutum veya davranışlarının çevredeki insanlardan etkilendiğini ifade eden "Sosyal Etki Teorisi", Latane tarafından 1981 yılında bir meta teori olarak geliştirilmiştir. Bu teoriye göre sosyal kaytarma kavramı, başkalarının varlığı veya faaliyetleri ve bunun onların davranışlarına yansımaları sonucu oluşan psikolojik ve duygusal değişim olarak tanımlanmıştır (Goldsmith, 2015).

Latan vd. (1979), Sosyal Etki Teorisini referans olarak kullanmış ve üç varsayım öne sürmüşler:

1. “Bir kişi sosyal etkilerin hedefiyse, diğer kişilerin sayısını artırmak, o kişi üzerindeki etkiyle ilişkili sosyal baskıyı azaltır.”
2. “Bir kişinin girdileri ayırt edilemezse, o kişi daha az çalışabilir.”
3. “Bir kişinin işi parçalanmışsa ve beklediği ödül miktarı azalıyorsa, o kişi grupta daha az çalışmayı tercih edecektir.”

Teoride yer alan ve çalışanların davranışlarını etkileyen bu değişimler her zaman benzerli bir şekilde gelişmemiştir (Yıldız, 2016). Mesela bir öğrenci, sınıfındaki diğer öğrencilerin konuşma, eylemlerine maruz kalır ve davranış olabilir. Bu teşhirin sonucu, sınıftaki bireylerin kim oldukları ve belki de önyargıları veya başkalarıyla olan farklılıkları tarafından şekillendirilmiştir. Kişi kendisini en çok etkileyen değişkeni benimser ve eş zamanlı olarak duygu, düşünce ya da eylemlerinde bir değişim meydana gelebilir (Latan vd., 1979).

Bu etki olumlu ya da önemsiz olarak algılanabilirken; bilinçsiz bir şekilde veya planlı, veya tam tersi uzun bir süre sonra ortaya çıkabilir. Yapılan bir eylemin belirli bir grup veya kişi üzerinde anında ve doğrudan bir etkisi olmasının yanı sıra; bazen bu etkiler, doğrudan faaliyetle ilgisi olmayan kişi ve kuruluşlara ulaşabilir (Porter ve Kramer, 2011).

2.3.2.2. Beklenti-Değer Teorisi

Sosyal kaytarmayı açıklayan bir diğer temel hipotez de Beklenti Değeri teorisidir. Vroom (1964) tarafından önerilen beklenti hipotezi teoriyi özetlemektedir. Vroom'un (1964) teorisine göre, bir kişinin eyleminden kaynaklanan beklenti, o kişinin davranışını yönlendiren motivasyonu şekillendirir. Gerçekte, bu daha çok bir motivasyon teorisi olarak görülür. Kuruluşun ihtiyaçlarını açıklığa kavuşturmak için, teşvikler ve performans arasında doğrudan bir korelasyon kurar ve ödüllerin etkisinin alıcıların arzu derecesi ile doğrudan ilişkili olduğunu belirlemiştir (Şeker, 2014).

Aşağıda listelenen üç kriter Vroom'un motivasyonunu netleştirmeye yardımcı olur.

- Bireylerin bir karara yönelik beklentileri
- Bir bireyin belirli bir sonuca ulaşma çabaları
- Bireyin beklenen sonuçla ilgili istek düzeyi.

Sosyal kaytarma literatüründe yapılan araştırmalara göre, sosyal kaytarmaya açıklamak için beklenti değer teorisi kullanılabilir. Bu stratejiye göre, bir kişi çabasının değerli bir sonuçlanacağını inanıyorsa, o kişi çaba sarf etmek için motive olacaktır (Heckhausen, 1977; Vroom,1964).

Shepperd (1993), grup performansına katkılarının büyük bir fark yaratmayacağını bireylerin, grup görevlerinde yeterince çaba göstermediklerini vurgulamıştır.

Karau ve William (1993) tarafından yapılan çalışmalar, bireyin bir grup görevindeki çabası ile çıktısı arasındaki daha az güçlü değer algısının, işçinin sosyal loafing davranışıyla sonuçlandığını göstermektedir. Kolektif çalışmada, bir bireyin motivasyonu, grup üyelerinin performanslarından ve grup çıktısının grup üyeleri arasında adil dağılımından etkilenir.

Beklenti-değer teorisini değer, araçsallık ve beklenti gibi üç temel unsur oluşturur (Karau ve Williams, 1993; Mitchel 1974; Porter ve Lawyer 1968; Vroom 1964).

Beklenti unsuru, sonuç almanın gayretle ilgili olduğuna vurgu yapar. İyi performans, iyi bir çabanın sonucudur. Enstrümantal bileşen, performans sonuçlarının performansın kendisini bağımlılığının ifade eder. Performans sonucu belirler. Değer bileşeni, performans sonuçlarına ulaşmak için bir birey tarafından verilen değer ve önem derecesi ile ilgilidir.

2.3.2.3. Kolektif (Ortaklaşa) Çaba Modeli

Grup görevlerini tamamlamak için bireysel çabaların birleştirildiği bir model olarak tanımlanan Kolektif (Ortak) Çaba Modeli (CEM) çalışmalarda önerilmiştir. Bu model, bireysel çabaya tek yönlü bakış açısı nedeniyle Kolektif (Ortak) Çaba Modeli (CEM) olarak adlandırılmaktadır. Motivasyonun tek başına yetersiz olduğunu söylenmiştir (Smith vd, 2001).

“Kolektif Çaba Modeli”, sosyal kaytarma davranışını açıklamak için geliştirilmiştir. Bu modele göre, eğer bir birey kolektif görevlerden elde edilen çıktıyı önemli ve anlamlı olarak algılamazsa, o zaman çok çalışma arzusuna sahip olmayacaktır. Bu model, bireyin bir grup çalışmasında bireysel çalışmaya kıyasla daha az çaba sarf ettiğini ve böylece grubun genel çıktısına daha az katkıda bulunduğunu belirtir. Bu nedenle, bir bireyin kolektif görevlerde sosyal eğilim göstermeye daha meyilli olduğu iddia edilmektedir.

Bu modelde, Karau ve Williams (1993) kolektif görevlerde araç salcılığın 3 faktörünü tartışmaktadır.

1. Bireysel ve grup performansı arasındaki korelasyon; Bir bireyin bir gruptaki çabası bireysel çalışmadaki çabasıyla aynı olduğunda, diğer grup üyeleri de bu yüksek performanstan etkilenir ve sonuç olarak daha fazla çaba gösterir.
2. Grup performansı ile grup çıktısı arasında algılanan korelasyon; Bireyler grup çıktısını anlamlı ve değerli olarak algıladıklarında, grup performansını olumlu yönde etkiler.
3. Grup çıktısı ile bireysel çıktı arasında algılanan korelasyon; Bir birey, grup çıktısının sonucunu bireysel olarak algılayorsa yüksek performans gösterecektir.

Tüm faktörlerin önemsiz olduğu algısı, genel grup performansı üzerinde etkili olacaktır (Karau ve Williams). Başka bir yaklaşım, grup üyelerinin grup çıktısını kendileri için önemli olarak algılaması durumunda, bir bireyin bu sonuca ulaşmak

için grup içinde işbirliği göstereceğini öne sürmektedir. Böylece birey sosyal taciz davranışı sergileme eğiliminde olmayacaktır (Kassin, Fein ve Markus, 2013).

2.3.2.4. Sosyal Mübadele (Değişim) Teorisi

Blau 1960'larda yapılan araştırmada sosyal ilişkiler bir tür kaynak olarak az bulunmaktadır. Sosyal Mübadele Teorisinin Temelleri; Tarafların ödüllendirici olacakları beklentisiyle ilişkilere girdiği ve sürdürdüğü varsayımına dayanır. Kişi başkaları tarafından kıskanılma, arkadaşlık, prestij gibi kazanımlar elde etmek için ilişkiler kurmaktadır (Lambe vd., 2001).

Bireylerin oluşturdukları ilişkiler “ekonomik mübadele ilişkisi” ve “sosyal mübadele ilişkisi” olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireyler arasındaki ilişkinin belirli sorumluluklar ve şartlar taşıdığı bireyler arası ilişki “ekonomik mübadele ilişkisi” iken, bu sosyal mübadele ilişkisi için geçerli değildir. Bir sosyal mübadele ilişkisinde, ilişkiyi oluşturan bireyleri arasında şartsız veya anlaşma bulunmamaktadır (Bolat vd., 2009).

Bireylerin arasındaki bu ilişki, birbirini iyilik yapmak ve desteklemek üzerine kurulmuştur. Bireyler kendilerine destek olan ya da iyilik yapanların kendilerine iyilik yapacağını düşünürler ve bunu beklemektedir. Bu umutlar karşılıklı olarak yerine getirildiği sürece ilişki sürekliliğini korulur (Köksal, 2012).

Sosyal Mübadele Teorisi üç ana bileşenden meydana gelmektedir. Öncelikle sosyal mübadele ilişkisi taraflar için ödül ve maliyetleri bir araya getirdiği için bu ilişkinin sonucu “ödül maliyet oranı” ilişkisidir. Bir kişinin ailesiyle olan ilişkisinden beklentisi, meslektaşlarıyla olan ilişkisinden beklentisi ile eşit değildir. Kişinin kendi deneyimlerinin veya medya gibi dış faktörlerin, kişinin diğer bireylerle olan ilişkisi üzerindeki etkilerini anlaması önemlidir (Thibaut ve Kelley, 1959).

Çalışma ortamında astlar ve üstler arasında iyi değişim ilişkileri, çalışanların daha istekli olmaları ve zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri gibi pozitif etkilere sahiptir (Taşçı ve Koç, 2007).

Murphy vd. (2003), yaptığı araştırmalarında yöneticiler ve çalışanlar arasındaki düşük kaliteli değişimler ilişkisine yanıt vermenin bir yolu olarak tartışmıştır. Bu araştırmasına göre; Yöneticisi ile çalışan arasında düşük kaliteli ilişkisi var ise, çalışanlar tüm çabalarını işleri için harcamak istemeyebilirler.

Öte yandan, yöneticileri ile kaliteli bir değişim ilişkisine sahip olan çalışanları, kendilerine verilen görevleri tam yerine getirmesi için çaba göstermeye isteklidir. Çünkü bireylerin ve ekiplerin görev performansı da liderin performansına katkı sağlamaktadır (Murphy vd., 2003).

2.3.2.5. Heves Azalması

Grup çalışmasında diğer insanların varlığı hem hevesin azalmasına sebep olur hem de sosyal kaytarma davranışının artmasına neden olur. Bireylerin, işleri diğer insanlarla özdeşleştirilebiliyorsa, özellikle de diğer meslektaşları onlar için önemli bir takviye kaynağıysa, bir iş yapma olasılıkları daha yüksektir. Aksine, bireyler sonuçları tanımlanmadığında ya beklendiği gibi ödüllendirilmedikleri ya da eleştiri veya suçlamadan kolayca kaçınabildikleri için iyi performans göstermek için daha az motive olurlar (Williams, Harkins, & Latane, 1981).

2.3.2.6. Değerlendirme Potansiyeli

Sosyal kaytarma alanında yapılan çok sayıda çalışma, bireyin ayırt edilebilir ve değerlendirilebilir olma konusundaki endişesinin bir sonucu olarak bireylerin motivasyon kaybını vurgulamıştır (Harkins 1981; Harkins ve Szymanski, 1987; Kerr ve Bruun, 1983). Bu çalışmalarda bireyin kolektif çalışmaya yaptığı girdinin buna göre değerlendirilmeyeceğine olan inancı, bireyin sosyal hoşnutsuzluk davranışı göstermesine neden olmaktadır.

Davis'e (1969) göre, sonuç olarak tek bir ürüne sahip olan kolektif görevler, bireyin kalabalığın içinde saklanabileceği algısını yaratır. bireyin kalabalığın içinde kaybolma hissi yaşayabileceği ihtimaline dikkat çekmiştir (Latane vd., 1979).

Bazı akademisyenler (Harkins,1987; Harkins and Jackson; 1985), eğer çıktısı başkaları tarafından veya bireyin kendisi tarafından değerlendirilebiliyorsa, bireyin sosyal tacize katılmamasının yeterli bir faktör olacağını savunurlar.

2.3.2.7. Çabanın (Efor) Gereksizliği

Bu teori 1983 yılında Kerr ve Bruun tarafından önerilmiştir. Araştırmacılara göre, grup üyeleri kolektif olarak çalışırken kısmen az gayret gösterme eğiliminde olabilirler, bunun sebebi ise gayretlerinin kalitesi yüksek ürüne yönelik yeterli olmadığını düşünmeleridir. Bu teori, sosyal kaytarma literatüründe serbest sürücü

davranışı olarak da bilinir. Özgür bir sürücü, iyi bir grup ürününden, başarısına katkıda bulunmadan yararlanan kişidir (Hogg ve Vaughan, 2005).

Charbonnier (2010), insanların kolektif çabalarının kendilerini diğerlerinden daha iyi olarak ne ölçüde değerlendirdiklerine bağlı olduğunu savunmuştur. Araştırmacıların çalışması, kişinin benzersizlik duygusuyla ilgili kendine inançlarının, grup ortamlarında sosyal eğilimleri ılımlı hale getirdiğini ortaya koymuştur. Sosyal kaytarma etkisinin, kendine öz-benzersizlikte düşük olanlara kıyasla, kendine öz-benzersizlikte yüksek olan katılımcılarda daha güçlü olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, sosyal kaytarmanın bireyselliklerini ve benzersizliklerini iddia etmek için motive olan insanlar için tipik olduğunu göstermektedir.

2.3.2.8. Çabanın Denkliği

Jackson ve Harkins (1985) araştırmalarında, bireylerin diğer grup üyeleriyle aynı miktarda çaba gösterme eğiliminde olduklarını ve aynı şekilde, diğer grup üyelerinden sosyal taciz davranışı beklediklerinde performanslarının da düşme eğiliminde olduğunu iddia etmişlerdir (İlgin, 2013). Ayrıca, diğer grup üyelerinin bir bireyin görevleri hakkındaki düşüncelerinin, bireyin iş performansı üzerinde bir etkisi olduğu bulunmuştur (Jackson ve Harkins, 1985).

2.4. Kavramlar Arası İlişkiler

İstanbul'da Kamu Hastanelerinde 264 hemşire ile zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarmaya etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolünün araştırıldığı çalışmada zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma davranışına pozitif etkisi ($r = 0.14$, $p < 0.05$) olduğu tespit edilmiştir (Yıldız ve Elibol, 2021). Farklı iş kollarında bulunan 635 çalışanla yapılan diğer bir çalışmada yöneticilerin zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışlarının sosyal kaytarma davranışını artırdığı ($\beta=0.44$, $p<0.001$) sonucuna ulaşmışlardır (Ahmadian vd., 2017).

Telekom sektöründe 308 çalışan ile yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik ile sosyal kaytarma arasında anlamlı ve negatif ($\beta = -0.32$, $p < 0.01$) bir ilişki tespit edilmiştir (Khan vd., 2020). Çin'de 440 çalışan ile yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik ile sosyal kaytarma arasında negatif ($r= -0.288$, $p<0.001$) bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda kişi örgüt uyumunun dönüşümcü liderliğin sosyal kaytarmaya etkisinde aracılık etkisi tespit edilmiştir (Chen vd., 2020).

Farklı sektörlerdeki 635 çalışan ile yapılan çalışmada zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve negatif ($r = -0,19$, $p < 0,01$) bir ilişki olduğu ve dönüşümcü liderliğin zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisinin olduğu ($\beta = -0,07$, $p < 0,10$) tespit edilmiştir (Soran vd., 2017). Kamu ve özel sektörde 400 çalışanla yapılan çalışmada zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının dönüşümcü liderlikle ilişkisinde anlamlı ilişki ($r = 0,057$, “N.S”) bulunamamıştır (Hayat vd., 2019).

Literatüde yer alan kavramlar arası ilişkiler, sosyal etki ve sosyal değişim teorileri kapsamında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: “Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının dönüşümcü liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.”

H2: “Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma üzerinde anlamlı etkisi vardır.”

H3: “Dönüşümcü liderliğin sosyal kaytarma üzerinde anlamlı etkisi vardır.”

H4: “Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracı etkisi vardır.”

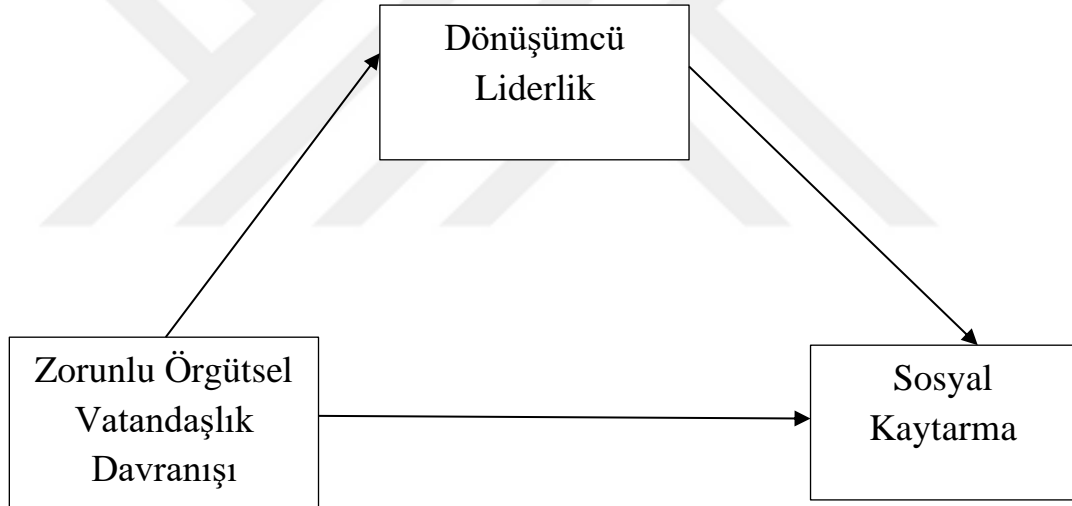
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde literatürde kavramların açıklamaları, teorik alt yapı ve kavramsal ilişkiler kapsamında verilerin analizi ve ulaşılan bulgular bulunmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmada zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde dönüştürücü liderliğin aracı rolü araştırılmıştır. Literatürdeki bilgiler, kavramlar arası ilişkiler ve sosyal etki ile sosyal değişim teorileri ışığında hipotezler oluşturulmuş olup hipotezlere yönelik araştırma modeli aşağıya çıkarılmıştır.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

3.2. Örneklem ve Veri Toplama

Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde dönüştürücü liderliğin aracı rolünün araştırıldığı çalışmanın örneklemini Ankara’da bulunan bir özel hastanede değişik statülerde (doktor, hemşire, idari personel ve diğer) çalışan 300 personel oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında liderlik tarzının etkisi değerlendirildiği için aynı yönetim anlayışı içerisinde çalışanların örneklem olarak tespit edilmesi çalışmanın güvenilirliğine de katkı sağlayacaktır. Örnekleme uygulanan anket ile ilgili özel hastane yönetiminden gerekli izinler alınmıştır.

3.3. Çalışmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada ölçülen kavramlara yönelik 3 ölçekle birlikte demografik özelliklerin bulunduğu anket formu oluşturulmuştur. Ölçekler “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum” ifadeleri ile 5’li Likert ölçeği kullanılarak oluşturulmuştur. Demografik özellikler kapsamında cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, görev, yaş ve iş tecrübelerine yönelik sorular sorulmuştur. Değişkenlere ait ölçekler ise aşağıda belirtilmiştir.

3.3.1. Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Çalışmada kavramların ölçülmesi amacıyla 3 farklı ölçek kullanılmıştır. İlk ölçek zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği Vigoda-Gadot (2007) tarafından oluşturulan ve Şeşen ve Soran (2013) tarafından Türkçe’ye çevrilen tek ölçekli 5 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte “Bu kurumda yöneticiler, çalışanlara resmi görevlerinin ötesinde ekstra faaliyetlerde bulunmaları için baskı uygular” ve “Bu kurumda herhangi bir resmi ödül olmadan, resmi iş yükünün ötesinde ekstra sürelerde çalışmak için sosyal bir baskı vardır” şeklinde sorular bulunmaktadır (Çoban, 2020:102).

3.3.2. Sosyal Kaytarma Ölçeği

Çalışmada kullanılan ikinci ölçek ise Mulvey ve Klein (1998) tarafından oluşturulan geçerliliği Gök ve Koca (2016) tarafından yapılan 9 soruluk sosyal kaytarma ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte “Çalıştığım işyerinde çalışanlar tüm gayretleriyle çalışmadıklarından ben çok sıkı çalışabileceken çalışmıyorum” ve “Kurumumuzda çalışanlar yapılan işlere beklediğimden daha az katkı sağlıyor” şeklinde sorular bulunmaktadır (Arıbaş, 2020:119-120).

3.3.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Çalışmada kullanılan son ölçek ise Carless vd. tarafından oluşturulan, Naktiyok (2015) tarafından çalışmasında kullanılan 7 sorudan oluşan “Global Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte “Yöneticim işgörenlerine, sorunlara yeni bakış açıları ile ele alıp sorgulamaları için cesaret verir” ve “Yöneticim işgörenler arasında güven ortamı kurarak, bağlılığı ve işbirliğini teşvik eder” şeklinde sorular bulunmaktadır (Senger, 2021:99).

3.4. Bulgular

Çalışmaya katılan örnekleme ait demografik özellikler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.1. Demografik Bilgiler

Değişken	Grup	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	194	64,7
	Erkek	106	35,3
Medeni Hal	Evli	140	46,7
	Bekar	160	53,3
Eğitim Durumu	Lise	45	15
	Önlisans	54	18
	Lisans	121	40,3
	Lisansüstü	80	26,7
Görev	Doktor	39	13
	Hemşire	131	43,7
	İdari Personel	52	17,3
	Diğer	78	26
Yaş	18-27	72	24
	28-37	114	38
	38-47	98	32,7
	48 ve üstü	16	5,3
İş Tecrübesi	1-3 yıl	64	21,3
	4-6 yıl	87	29
	7-9 yıl	70	23,3
	10 yıl üzeri	79	26,3

Katılımcıların cinsiyetleri kapsamında “194’ü kadın, 106’sı erkek”; görevleri kapsamında “39’u doktor, 131’i hemşire, 52’si idari personel ve 78’i diğer görevli”; eğitim durumları kapsamında “45’i lise mezunu, 54’ü ön lisans mezunu, 121’i lisans mezunu ve 80’i lisansüstü mezunu”; katılımcıların yaşları kapsamında “72’si 18-27 yaş aralığında, 114’ü 28-37 yaş aralığında, 98’i 38-47 yaş aralığında ve 16’sı 48 yaş ve üzeri”; medeni hal kapsamında “140’ı evli, 160’ı bekar”; iş tecrübesi kapsamında “64’ü 1-3 yıl arasında, 87’si 4-6 yıl arasında, 70’i 7-9 yıl aralığında ve 79’u 10 yıl ve üstü” iş tecrübesine sahiptir.

Araştırmada bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak değişkenler demografik değerler kapsamında değerlendirilmiştir.

3.4.1. Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışının ve Sosyal Kaytarma Davranışının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Demografik değişkenlere göre çalışanların zorunlu örgütsel vatandaşlık davranış algılarında herhangi bir fark olup olmadığına yönelik hipotezler oluşturulmuş ve analizler yapılmıştır.

H₀: Çalışanların cinsiyetlerine göre zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Çalışanların cinsiyetlerine göre zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı bir fark vardır.

Çalışanların cinsiyete göre bir farklılık olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonucu tabloda verilmiştir.

Tablo 3.2. Cinsiyete Göre Karşılaştırma

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	SD	T	P
“ZÖVD”	Kadın	194	2,39	1,06	228	2,28	0,023
	Erkek	106	2,10	0,99			
“Sosyal Kaytarma”	Kadın	194	2,63	0,65	236	4,079	0,000
	Erkek	106	2,32	0,59			

Sonuçlara göre çalışanların zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ile sosyal kaytarma davranışlarında cinsiyete göre $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Kadın çalışanların zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ortalaması erkek çalışanların algılarına göre daha yüksek çıkmıştır. Aynı zamanda Kadın çalışanların sosyal kaytarma davranışı ortalaması erkek çalışanların algılarına göre daha yüksek çıkmıştır.

H₀: Çalışanların medeni hallerine göre zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Çalışanların medeni hallerine göre zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.3. Medeni Hale Göre Karşılaştırma

	Medeni Hal	N	Ort.	SS	SD	t	P
“ZÖVD”	Evli	140	2,23	1,11	298	-0,793	0,428
	Bekar	160	2,33	0,98			
“Sosyal Kaytarma”	Evli	140	2,50	0,631	298	-0,392	0,695
	Bekar	160	2,53	0,647			

Sonuçlara göre çalışanların zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ile sosyal kaytarma davranışlarında medeni hallerine göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

H₀: Çalışanların eğitim durumlarına göre zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Çalışanların eğitim durumlarına göre zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.4. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma

	Eğitim	N	Ort.	SS	SD	F	P
“ZÖVD”	Lise	45	2,40	0,89	3,296	4,478	0,004
	Önlisans	54	2,70	1,23			
	Lisans	121	2,14	1,05			
	Lisansüstü	80	2,14	0,88			
“Sosyal Kaytarma”	Lise	45	2,52	0,709	3,296	0,806	0,491
	Önlisans	54	2,63	0,696			
	Lisans	121	2,47	0,632			
	Lisansüstü	80	2,49	0,565			

Sonuçlara göre çalışanların zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ile eğitim durumuna göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Önlisans mezunu çalışanların lisans ve lisansüstü mezunu olan çalışanlara göre $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir. Çalışanların sosyal kaytarma davranışlarının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

H₀: Çalışanların görevlerine göre zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Çalışanların görevlerine göre zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.5. Görevlerine Göre Karşılaştırma

	Görev	N	Ort.	SS	SD	F	P
“ZÖVD”	Doktor	39	2,22	1,07	3,296	6,51 1	0,000
	Hemşire	131	2,57	1,21			
	İdari Personel	52	1,96	0,74			
	Diğer	78	2,05	0,73			
“Sosyal Kaytarma”	Doktor	39	2,46	0,66	3,296	4,45 3	0,004
	Hemşire	131	2,66	0,69			
	İdari Personel	52	2,39	0,52			
	Diğer	78	2,37	0,54			

Sonuçlara göre çalışanların zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ile sosyal kaytarma davranışlarında görev durumuna göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Hemşirelerin idari personel ve diğer personele göre $p < 0,05$ düzeyinde hem zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı hem de sosyal kaytarma davranışlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

H_0 : Çalışanların yaşlarına göre zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Çalışanların yaşlarına göre zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.6. Yaşa Göre Karşılaştırma

	Yaş	N	Ort.	SS	SD	F	P
“ZÖVD”	18-27	72	2,73	1,14	3,296	8,383	0,000
	28-37	114	2,25	1,04			
	38-47	98	1,96	0,82			
	48 ve üstü	16	2,45	1,07			
“Sosyal Kaytarma”	18-27	72	2,55	0,69	3,296	1,143	0,332
	28-37	114	2,57	0,68			
	38-47	98	2,44	0,57			
	48 ve üstü	16	2,36	0,43			

Sonuçlara göre çalışanların zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı algılarıyla yaş durumuna arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. 18-27 yaş aralığı ile 38-47 yaş aralığı arasında, 28-37 yaş aralığı ile 18-27 yaş aralığı arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Çalışanların sosyal kaytarma davranışlarının yaş durumuna göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

H_0 : Çalışanların tecrübelerine göre zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Çalışanların tecrübelerine göre zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.7. Tecrübeye Göre Karşılaştırma

	Tecrübe	N	Ort.	SS	SD	F	P
“ZÖVD”	1-3 Yıl	64	2,64	1,12	3,296	3,754	0,011
	4-6 Yıl	87	2,21	1,13			
	7-9 Yıl	70	2,28	0,93			
	10 Yıl ve üstü	79	2,07	1,90			
“Sosyal Kaytarma”	1-3 Yıl	64	2,66	0,68	3,296	2,641	0,051
	4-6 Yıl	87	2,46	0,66			
	7-9 Yıl	70	2,60	0,68			
	10 Yıl ve üstü	79	2,40	0,49			

Sonuçlara göre çalışanların zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ile iş tecrübeleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. 1-3 yıl iş tecrübesine sahip çalışanlarla 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip çalışanlar arasında $p<0,05$ düzeyinde

anlamli farklilik tespit edilmiştir. Çalışanların sosyal kaytarma davranışlarının iş tecrübesine göre anlamli farklilik tespit edilememiştir.

3.4.2. Ölçeklerin İçsel Tutarlılık Güvenilirliği

Çalışma kapsamında demografik değişkenlere yönelik anlamli farklilikların olup olmadığını tespitinden sonra ölçeklerin içsel tutarlılık güvenilirliklerine bakılmıştır. İçsel tutarlılık güvenilirlik değerinin diğer bir ifadeyle cronbach alpha değerinin 0,7 olması veya 0,7'den daha büyük değer olması genel olarak kabul edilmektedir (Taber, 2018). Ölçeklere ait içsel tutarlılık güvenilirlik değeri Tablo 3.8'de sunulmuştur.

Tablo 3.8. Ölçeklerin İçsel Tutarlılık Güvenilirliği

ÖLÇEK	CRONBACH ALPHA DEĞERİ
Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,905
Sosyal Kaytarma	0,729
Dönüştürücü Liderlik	0,924

Tablo 3.8 kapsamında ölçeklerin cronbach alpha değerlerinin 0,7'den büyük olduğu gözlenmiştir. Bu kapsamda ölçeklerin içsel tutarlılık güvenilirlik değerlerinin uygun aralıkta olduğu tespit edilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli kapsamında analizlerin yapılabilmesi için ölçeklerde yer alan verilerin normal dağılım sergilemesi gerekmektedir. Bu kapsamda verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğinin tespiti için basıklık ve çarpıklık (skewness ve kurtosis) değerlerine bakılacaktır. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin $\pm 1,96$ aralığında olması verilerin normal dağıldığı anlamına gelmektedir (Ghasemi, 2012). Ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 3.9'da sunulmuştur.

Tablo 3.9. Ölçeklerin Skewness ve Kurtosis Değerleri

ÖLÇEK	SKEWNESS DEĞERİ	KURTOSIS DEĞERİ
Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,787	-0,337
Sosyal Kaytarma	-0,528	0,249
Dönüşümcü Liderlik	0,283	-0,817

Tablo 3.9 kapsamında ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin $\pm 1,96$ aralığında olduğu gözlenmiş olup ölçeklere ait verilerin normal dağılım sergilediği tespit

edilmiştir. Sonraki adımda “CR” değeri, “Ortalama Açıklanan Varyans Değeri” ve “Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesine Ait Değeri” incelenmiştir.

Tablo 3.10. “Bileşim ve Ayrışım Geçerliliğine İlişkin Değerler”

	CR	AVE	MSV
Dönüştürücü Liderlik	0,924	0,636	0,154
Sosyal Kaytarma	0,774	0,603	0,289
Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,908	0,665	0,291

Ölçeklerin içsel tutarlılık güvenilirlik seviyelerinin, bileşim ve ayrışım geçerliliğine ilişkin değerlerinin ve ölçeklerdeki verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğinin tespit edilmesi sonrasında ölçekteki maddelerde yaygın metot yanlılığı bulunup bulunmadığı tespit edilecektir. Bu kapsamda Harman Tek Faktör Testi ile ölçeklerde yaygın metot yanlılığı olup olmadığı araştırılacaktır. Harman Tek Faktör Testi kapsamında ilk faktörün açıklanan varyans değerinin %50’den az olması ölçeklerde yaygın metot yanlılığının olmadığını göstermektedir (Fuller vd., 2016). Harman Tek Faktör Testi Tablo 3.11’de sunulmuştur.

Tablo 3.11. Ölçekler İçin “Harman Tek Faktör Testi”

Faktör	“Başlangıç Özvektörleri”			“Yüklerin Kareler Toplamı”		
	Toplam	Varyans	Birikimli	Toplam	Varyans	Birikimli
1	5,705	27,169	27,169	5,705	27,169	27,169
2	5,219	24,854	52,023			
3	1,888	8,989	61,012			
...			
...			
21	0,133	0,633	100			

Tablo 3.11 kapsamında ilk faktörün açıklanan varyans değerinin %50’den az olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar ışığında “Harman Tek Faktör testi” sonuçlarına göre ölçeklerde “yaygın metot yanlılığı” olmadığı tespit edilmiştir.

Bundan sonraki aşamada değişkenlere ait ortalama değerleri, standart sapma değerleri ve değişkenlerin birbirleri arasındaki korelasyon değerlerine bakılmıştır.

Tablo 3.12. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

		Ort.	S.S.	1	2	3
1	Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	2,28	1,04	1		
2	Dönüştürücü Liderlik	2,83	1,03	-0,112	1	
3	Sosyal Kaytarma	2,52	0,64	0,515**	-0,140*	1

(*p<0,05 , **p<0,01,*** p<0,001)

Tablo 3.12’de yer alan korelasyon değerlerine göre zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ile sosyal kaytarma arasında pozitif ($r=0,515$, $p<0,01$) ilişki ile dönüştürücü liderlik ile sosyal kaytarma arasında negative ($r=-0,140$, $p<0,05$) ilişki bulunmaktadır. Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışıyla dönüştürücü liderlik arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bundan sonraki aşamada ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri AMOS 24 programı kullanılarak değerlendirilecektir. Doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan uyum ve iyi uyum değerleri ile ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analiz sonuçları Tablo 3.13’te verilmiştir.

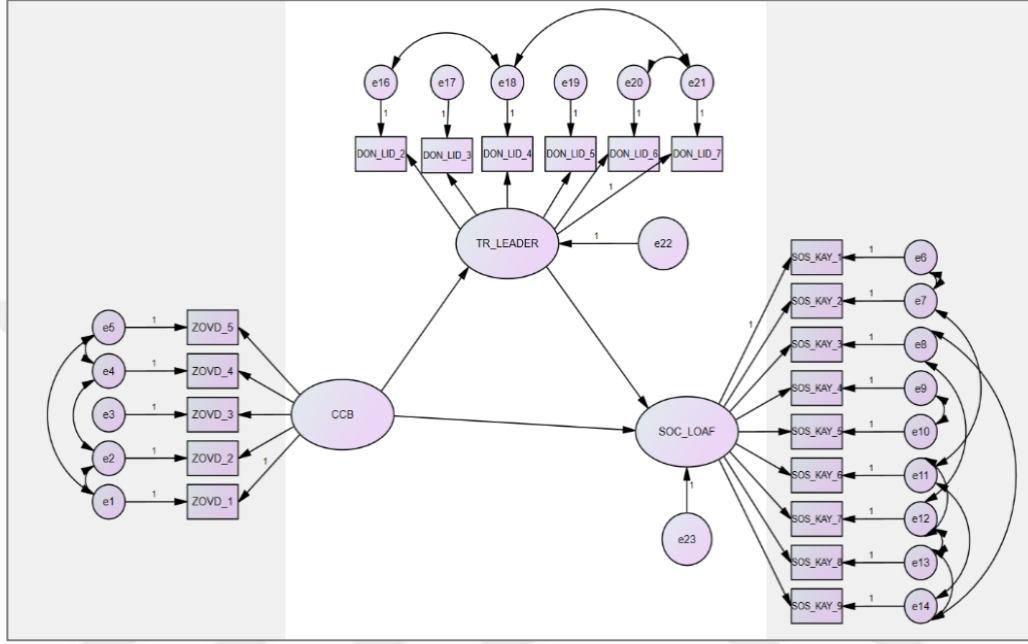
Tablo 3.13. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi

	CMIN/DF	GFI	IFI	CFI	RMSEA
<i>İyi Uyum</i>	≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$	$> 0,95$	$\leq 0,05$
<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>	$\leq 4-5$	$0,89-0,85$	$0,94-0,90$	$> 0,90$	$0,06-0,08$
Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,058	1	1	1	0
Sosyal Kaytarma	2,870	0,955	0,955	0,955	0,079
Dönüştürücü Liderlik	2,625	0,980	0,992	0,992	0,074

Kaynak: Gürbüz ve Şahin (2018:345) ve Meydan ve Şeşen (2015:37) kaynaklarından istifade edilerek hazırlanmıştır.

Tablo 3.13 kapsamında ölçeklerin doğrulayıcı faktör analiz sonuçlarının iyi uyum ve kabul edilebilir uyum düzeylerinde olduğu tespit edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde dönüştürücü liderliğin aracı etkisini tespit etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Şekil 3.2’de oluşturulan yol analizi sunulmuştur.



Şekil 3.2. Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 3.2’de oluşturulan yapısal eşitlik modeli için yol analiz sonuçları Tablo 3.14’te verilmiştir.

Tablo 3.14. Yol Analiz Sonuçları

	Estimate	S.E.	C.R.	P.
DON_LID <--- ZOVD	-0,126	,066	-1,995	0,046
SOS_KAY<--- DON_LID	0,118	,037	2,070	0,038
SOS_KAY<--- ZOVD	0,539	,051	7,195	***

Yol analiz sonuçlarına göre zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ile dönüştürücü liderlik arasında negatif yönlü bir etki, dönüştürücü liderlik tarzı ile sosyal kaytarma arasında pozitif bir etki ve son olarak zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma üzerinde pozitif bir etki tespit edilmiştir. Yol analizi ile ilgili doğrulayıcı faktör analizi Tablo 3.15’te verilmiştir.

Tablo 3.15. Yol Analizi Doğrulayıcı Faktör Analizi

	CMIN/DF	GFI	IFI	CFI	RMSEA
<i>İyi Uyum</i>	≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$	$> 0,95$	$\leq 0,05$
<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>	$\leq 4-5$	<i>0,89-0,85</i>	<i>0,94-0,90</i>	$> 0,90$	<i>0,06-0,08</i>
Yol Analizi	3,657	0,852	0,911	0,902	0,078

Tablo 3.15'te yer alan sonuçlara göre yol analizinin kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı değerler kapsamında yol analiz sonucuna göre aracılık etkisi test edilecektir.

Tablo 3.16. Aracılık Test Sonuçları

	ZOVD			p değeri (doğrudan ve dolaylı etki)
	Standardize Doğrudan Etki	Standardize Dolaylı Etki	Standardize Toplam Etki	
DON_LID	-0,126	0	-0,126	
SOS_KAY	0,539	-0,015	0,524	0,004

Aracılık testi sonucunda zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma üzerindeki aracı etkisinde $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde anlamlı bir aracı etki tespit edilmiştir. Bu değer kapsamında zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma üzerinde dönüşümcü liderliğin kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir. Son olarak aracılık testi kapsamında Sobel testi de yapılmıştır. Sobel testi sonucunda elde edilen anlamlılık değerlerinin $p < 0,05$ uygun aralıkta olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezlerin analizler sonucunda kabul/ret durumları aşağıdaki tabloya çıkarılmıştır.

Tablo 3.17. Hipotezlerin Sonuçları

Hipotez	Değişken		Değişken	Etki Yönü	Sonuç
H ₁	Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	→	Dönüşümcü Liderlik	Negatif	Kabul
H ₂	Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	→	Sosyal Kaytarma	Pozitif	Kabul
H ₃	Dönüşümcü Liderlik	→	Sosyal Kaytarma	Pozitif	Kabul
H ₄	Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracı etkisi				Kısmi Kabul

Yukarıdaki Tablo 3.17 kapsamında çalışma sonucunda H₁,H₂,H₃ hipotezler desteklenmiş olup H₄ hipotezi kısmen desteklenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ

Teknolojinin baş döndürücü hızla gelişmesi, endüstride yaşanan devrimlerle birlikte siber fiziksel sistemlerin üretimde başat rol oynamasına rağmen örgütler için insan unsuru halen önemini ve geçerliliğini muhafaza etmektedir. Örgütler etkinliğini sürdürülebilir kılmak amacıyla teknik unsurların yanı sıra yöneticileri ve çalışanları örgüt hedefleri doğrultusunda sevk edebilmek için gayret sarf etmektedirler.

Örgütler için arzu edilen davranışlardan birisi olan örgütsel vatandaşlık davranışı, yöneticiler tarafından sergilenmesi istenen sonrasında da beklenen bir ekstra rol davranışı halini almaktadır. Yöneticilerin beklentisi kapsamında gerçekleştirilen bu tür davranışlar zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmektedir. Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışında bulunan zorunluluk çalışanlarda üretim karşıtı olarak değerlendirilebilecek sosyal kaytarma davranışına da sebep olmaktadır. Çalışma kapsamında zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma düzeyini artırması ($\beta=0,539$, $p<0,05$) yöneticiler tarafından çalışanlara örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusundaki baskılarının arzu edilmeyen çıktılara sebep olacaktır. Çalışanların örgütlerinde zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri gerektiğine yönelik algılarının olumsuz iş tutumları ile sonuçlanmasını önlemek için liderlerin dönüşümcü liderlik özelliklerini sergilemeleri gerekmektedir. Çalışma sonucuna göre zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma düzeyini dönüşümcü liderlik kısmi olarak azaltmaktadır.

Yöneticilerin iş ortamında çalışanların olumsuz yöndeki algılarının olumsuz iş tutumları ile sonuçlanmasının etkisini azaltmak amacıyla özellikle dönüştürücü liderlik özellikleri sergilemeleri önem arz etmektedir. Bununla birlikte üretim karşıtı iş davranışları olarak değerlendirilen davranışların etkileri olumlu liderlik özellikleri veya arzu edilen örgütsel davranışları ile etkileri azaltılabilir.

Çalışmanın kısıtları kapsamında örneklemin sadece bir özel hastaneden seçilmesi ve çalışmanın nicel yöntemle gerçekleşmesi öne sürülebilir. Gelecekte yapılacak çalışmalar kapsamında sonuçların nedenlerinin açıklanmasında eksiklikleri gidermek amacıyla konu ile ilgili farklı hastanelerden oluşan bir örneklem ve nitel araştırma ile zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının nasıl sosyal kaytarma davranışına neden olduğu araştırılmalıdır.



KAYNAKÇA

- Aalateeg, S. (2017). Literature Review on Leadership Theories. *Business and Management, 19*(11), 35-43.
- Ackfeldt, A.Ş. ve Coote, L.V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of Business Research, 58*, 151-159.
- Ahmadian, S., Sesen, H., ve Soran, S. (2017). "Expanding The Boundaries of Compulsory Citizenship Behavior: Its Impact on Some Organizational Outputs". *Business and Economic Horizons, 13*(1), 110-118.
- Ahmed Şuayb. (2019). Hayât ve Kitâblar (Sad. ve Haz. Erdoğan Erbay). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Allison, B., Voss, R.S. ve Drayer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Educational for Business, 76*/5, 282-294.
- Anderson, V.L. (1993). Gender differences in altruism among holocaust rescues. *Journal of Social Behavior & Personality, 8*/1, 43-58.
- Argyris, C. (1960). Understanding organizational behavior. *New York: Pergamon Press Inc.*
- Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2012). *Sosyal Psikoloji* (1. ed.). (O. Gündüz, Trans.) Istanbul, Turkey: *Kaknüs*
- Arslandaş, C. & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi, 1*, 261-278.
- Asgari, T. (2008) Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Educational for Business, 45*/2, 380-454.
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.*

- Avey, J.B., Reichard, J.R., Luthans, F. ve Mhatre, H.K. (2011). Meta analiz of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22/2, 127-152.
- Avolio, B, J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations, Thousand Oaks: Sage.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2002). Developing potential across a full range of leadership: *Cases on transactional and transformational leadership*.
- Barksdale, K. ve Werner, J. (2001). Managerial ratings of in role behaviors organizational citizenship behaviors and overall performance. Testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, 51, 145- 155.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61/4, 83-101.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D. ve Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207– 218.
- Bass, BM & Avolio, BJ 1985, Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, *MindGarden, California*
- Bateman, T.S. ve Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587– 595.
- Becker, T.E. ve Vance, R.J. (1993). Construct validity of three types of organizational citizenship behavior an illustration of the direct product model with refinements. *Journal of Management*, 19/3, 663-682.

- Bedell-Avers, K., Hunter, S., Angie, A., Eubanks, D. ve Mumforf, M. (2009). Charismatic, ideological, and pragmatic leaders: an examination of leader–leader interactions, *The Leadership Quarterly*, 20(1), 299–315
- Bennis, W. ve Nanus, N. (1985). Leaders: Strategies for Taking Charge, *New York: Harper and Row*.
- Bernard Bass, “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Cilt 8, 1999, s. 12.
- Bingöl, D., Naktiyok, K. ve Alişcan, Ö.F. (2003). Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *11’inci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul*, 109-112.
- Blau, P. M. (1960). A Theory of Social Integration [Sosyal Bütünleşme Kuramı]. *The American Journal of Sociology*, 65(6), 545-556.
- Bolat, O. (2011). İş Yükü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi, Atatürk Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2) , 87-101
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bolino, M.C. (1999). Citizenship and impression management. Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82–98.
- Bommer, W.H. (1996). “Transformational Leader Behaviors and Subtitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Borman, W.C. ve Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance in N. Schmitt, W.C. Borman, personel selection in organizations. *Jossey-Bass*.
- Bryman, A. (1992). Charisma and Leadership in Organizations. *London: Sage*.
- Burns, J.M, (1978), Leadership, *Harper and Row Transformational leadership*

- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2007). Öğretmen ve okul müdürlerinin maruz kaldıkları yıldırmanın yönü. *Bilig Dergisi*, 46: 67-86
- Chahal, H. ve Mehta, S. (2010). Antecedents an consequences of organizational citizenship behavior (OCB) a conceptual framework in reference to health care sector. *Journal Services Research*, 10/2, 366-388.
- Charbonnier, E., Huguet, P., Brauer, M., and Monteil, J. M. (1998). Social loafing and self- beliefs: People's collective effort depends on the extent to which they distinguish themselves as better than others. *Social Behavior and Personality*, 26, 329- 340.
- Chen, X.P (2020). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 102, 123– 141.
- Cho, J. & Dansereau, F. (2010). Are Transformational Leaders Fair? A Multi-Level Study of Transformational Leadership, Justice Perceptions, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 409-421.
- Cohen, S. G. ve Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23,239-289.
- Comer, D. R. (1995). A model of social loafing in real work groups. *Human Relations*, 48, 647-667.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, *Academy of Management Review* 12(4), 637-647.
- Çakıcı, A. (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, Ç.Ü. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145
- Çetin, F. (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık iş tatmini kişilik ve örgüt kültürünün rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*
- Çoban S. (2020). Sosyal ve Beşeri Bilimlerde Teori ve Araştırmalar II , *Öztürk Serdar, Editör, Gece Kitaplığı*, Ankara, ss.317-345,

- Daft, Ricahard L. (2000), Management, Orlando: *Harcourt College*.
- Davis, D. R. 1969. The distinctive features of Wantoat phonemes. *Linguistics* 47. 5-17.
- Demirci, M.K. (2008). İşletmelerde örgütsel vatandaşlık davranışı. *Ankara: Gazi 206 Kitabevi*.
- Dipaola, M.F. ve Hoy, W.K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *High School Journal*, 88/3, 35-45.
- Downton, J. V. (1973a). Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process. *Free Press*.
- Eflatun H., ve Aristo (2011). Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki sağlık sektöründe bir araştırma. *Teknik Araştırmalar Dergisi*, 7/6, 25-42.
- Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalarında Vizyon, Ankara: *Nobel Yayın Dağıtım*
- Eren, E. (2001), Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Gen. 5. Bası, *İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.*
- Erenler, R. (2010). Psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/1, 42-72.
- Farh, J., Earley, P. ve Lin, S. (1997). Impetus for action a cultural analiz of justice and organizational citizenship behavior in chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 4/2, 421-44.
- Finkelstein, M. A. ve Penner, L. A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality*, 32, 383-398.
- Friedman D, Trott C. 2000. An event-related potential study of encoding in young and older adults. *Neuropsychologia* 38, 542-557.
- Fuller, K. ve Daniel W. Linden, J. (2016). Management decision making for fisher populations informed by occupancy modeling. *Direct science* 20/21

- Gaan, N. ve Gaan, H. (2014). Is Transformational Leadership Region-Centric in Nature?, *International Journal Of Business and Management*, 9(8), 108-109.
- George, D., Carroll, P., Kernsick, R. ve Calderon, K. (1998). Gender related patterns of helping among friends. *Psychology of Women Quarterly*, 22/4, 685-704.
- George, J.M. ve Brief, A.P. (1992). Feeling good doing good a conceptual analiz of the mood at work organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112/2, 310-329.
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality Tests for Statistical Analysis A Guide for Non-Statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10, 486-489. <https://doi.org/10.5812/ijem.3505>.
- Gillespie, N. A. ve Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared gvalues: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Goldsmith, A. (2015). Race, cognitive skills psychological capitaland wages. *The Review of Black Political Economy*, 7- 25.
- Graham, J.W. ve Van Dyne, L. (2006). Gathering information and exercising influence two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18/1, 89-109.
- Greenberg, J. ve Baron, A. (1980). Behavior in organizations. *New Jersey: PrenticeHall*
- Gürbüz, S, Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayınları. Ankara.
- Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3(1), 199-267.
- Halbesleben, J., Bowler, W., Bolino, M. ve Turnley, W. (2010). Organizational concern prosocial values or impression management? How supervisors attribute motives to organizational citizenship behavior?. *Journal of Applied Social Psychology*, 4/1, 1450-1489.

- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of education*, 33(3), 329-352.
- Hamstra, M. R., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). Transformational and transactional leadership and followers' achievement goals. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 413-425.
- Harkins S., Latane B., Williams K. (1981). Identifiability As A Deterrent To Social Loafing: Two Cheering Experiments. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 40(2), 303-311.
- Harkins, S. G., ve Petty, R. E. (1982). Effects of Task Difficulty and Task Uniqueness on Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology* 43(6), 1214-1229.
- Heckhausen A.K. (1977), Validity and reliability study of the compulsory citizenship behaviour among nurses. *Journal of Health and Nursing Management*, 7/2, 12-25
- Hogg, M. A. ve Vaughan, G. M. (2005). *Social Psychology* (4th ed.). Pearson Education Limited.
- House, R. J. A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, Illinois: *Southern Illinois University Press*, 1977, (pp. 189-273).
- Huang, X., Vliert, E.V.D., Vegt, G.V. (2005), "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross – Nationally", *Management and Organization Review*, 1(3), 459 482.
- Ilgen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54, 129-139.
- İlgin, B. (2013). Toplumsal Bir Hastalık: Sosyal Kaytarma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 238-270.
- Ingham M. ve Poster S. (1974). Contextual and dispositional antecedents of organizational citizenship behaviors does occupation make a difference?. *Journal of Management and Organization*, 416-442

- İmamoğlu, E. O. (1998). Individualism and collectivism in a model and scale of balanced differentiation and *integration*. *Journal of Psychology*, 132, 95-105.
- İmer M. (2009) Perceptions of social loafing study of public university in U. S. *Journal of Applied Social Psychology*, 88
- İplik, F. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışı. Ankara: *Akademisyen Kitabevi*.
- işbaşı, J.Ö. (2000). Örgütsel vatandaşlık davranışı farklı ölçeklerin uygulanabilirliğine ilişkin bir çalışma. *8 nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 359-372 Muğla.
- Jackson, J. M., & Harkins, S. G. (1985). Equity in Effort: An Explanation of the Social Loafing Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(5), 1199-1206.
- Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*. 65. 681-706.
- Karau, S. ve Williams, K. D. (1997). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1(2), 156-168.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik, <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/822-2012021117754-karip.pdf>, Erişim Tarihi:20.12.2019.
- Kark R. ve Waismel, R. (2005). Organizational citizenship behavior: Whats gender got to do with it? *Journal of Organization*, 12/6, 889-917.
- Kassin, S., Fein, S. and Markus, H. R. (2013). *Social psychology*. (9th Ed.). USA: *Cengage Learning*, 306.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9/2, 131-146.
- Katzenbach, J. R. ve Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71, 111-120.

- Keleş, Y. ve Pelit, E. (2009). Otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 24-45.
- Kerr, N. (1983). Motivation loss in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 819-828.
- Khan M. ve Asif L. (2020) Transformational Leadership, Organizational Culture, and Organizational Effectiveness. *The John's Hopkins University*, 2020, 43, 521-542
- Kidder, D.L. (2002). The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 28/5, 629–648.
- Koçak, D. (2018). Kişi örgüt uyumu zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider 214 üye etkileşimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22/3, 1487-1508.
- Kouzes L. Ve Posner (1990). The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 28/5, 629–648.
- Köksal, O. (2012). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkisi. *Kayseri: Erciyes Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon BD, Doktora Tezi*.
- Kravitz, D.A. and Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 936-941.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 8(3). 1-36.
- Latane, B., Williams, K ve Harkins, S. (1981). “Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(8), 788-842.
- Latane, B., Williams, K., and Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. ve Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30(2).
- M A. (1990). Role definitions and organizational citizenship behavior the importance of the employees perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. ve Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *The Journal of Marketing*, 70-80.
- MacKenzie, S.B, P.M. ve Fetter, R. (1994). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *The Journal of Marketing*, 60-70.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. ve Fetter, R. (1996). "Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No: 50, ss. 123-150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Matzler, K., Renzl, B. ve Faullant, R. (2007). Dimensions of price satisfaction a replication and extension. *International Journal of Bank Marketing*, 25/6, 394-405.
- Mehar, M. R.-S., Bilal-Sundas, Rauf-Asif, Muhammad (2015). Transformational Leadership Style and Organization. *A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences*, 9(1), 88-101.
- Moorman, R. H., ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, 1(1), 107-142.
- Morison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior the importance of the employees perspective. *Academy of Management Journal*, 3/7, 1543-1567.

- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., Erdoğan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56(1), 61-84.
- Naktiyok, K. ve Alişcan, Ö.F. (2003). Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *11'inci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul*, 109-112.
- Nemanich, L. A. and Keller R.T (2007). Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 49–68.
- Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teacher's Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour in Primary Schools: The Tanzanian Case, School Effectiveness and School Improvement. *An International Journal of Research, Policy an Practice*, 17(2), 145-177.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36/3, 527-556.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Educational Administration: Theory and Practice*, 17(3), 403.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *Lexington, MA: Lexington Books*.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior its construct clean up time. *Human Performance*, 10/2, 85-97.
- Organ, D.W. ve Ryan, K. (1995). A meta analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personel Psychology*, 4/8, 775–802.

- Öğüt, A., Kaplan, M. ve Biçkes, D.M. (2009). Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin otel işletmeleri örneğinde bir analizi. XVII. *Ulungusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 219 158-164.
- Özler, E.D. (2012). Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel davranışta güncel konular. Bursa: *Ekin Basım Yayın Dağıtım*.
- Pabico, J. P., Hermocilla, J. A. C., Galang, J. P. C. ve De Sagun, C. D. (2008).
- Pearce, J.A. ve Robinson, R.B. (2015). *Stratejik yönetim*. Ankara: Nobel Yayınları.
- 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.
- Piezon, S. L. ve Ferree, W. D. (2008). Perceptions of social loafing in online learning groups: A study of public university and U. S. Naval war college students. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 9(2), 1-17.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., ve Blume, B. D. (2000). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, 1(1), 107-142.

- Porpara, D.V. (1989). Four concepts of social structure. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 1/9, 195–211.
- Porter ve Lawyer (1968), How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*. 1-02.*Psychological Bulletin*, 178, pp.
- Porter, M. E. ve Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, January-February. 2-17.*Psychological Bulletin*, 113, pp. 67-83.
- R. Melvyn, Nico Van Yperen, “Transformational and Transactional Leadership and Followers’ Achievement Goals”, *Jbus Psychol, Cilt 29*, 2014, ss. 413-425.
- Ringelmann, M. (1913). Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme. Research on animate sources of power: The work of man. *Annales de l'Institut National Agronomique*, 2nd series, vol. 12, pp. 1-40.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın
- Sakiru, O. K., D'Silva, J. L., Othman, J., DaudSilong, A., & Busayo, A. T. (2013). Leadership styles and job satisfaction among employees in small and medium enterprises. *International Journal of Business and Management*, 8(13), 34.
- Schnake, M. (1991). Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda. *Human Relations*, 44: 735–59
- Senger, D (2021). Transformational Leadership, Organizational Culture, and Organizational Effectiveness. *International Society for Third-Sector Research and The John's Hopkins University*, 2021, 33, 644-677.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları kavramsal bir çözümleme ve 223 okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25/1, 317-339.
- Shamir, B, House, R, ARTHUR, M.: 1993 “The Motivational Effects Of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory”, *The Institute of Management Sciences*, 4, 577-591.
- Shepperd, J. A. (1993). Productivity loss in performance groups: A *motivation analysis*.

- Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Smith, C.A. (2001). Organizational citizenship behavior its nature and antecedents. *Journal of Applied Psycholog*, 2/4. 552- 647. Snyder.
- Steffensmeier, J. (2008). Situational constraints and personality as antecedents of organizational citizenship behaviors. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Clemson University, North Carolina*.
- Steiner, T., Yang, L. ve Fan, L.H. (1972). The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses a structural equation approach. *Journal of Advanced Nursing*, 05/8, 12–02.
- Sumi Jha, “Transformational Leadership and Psychological Empowerment”, *South Asian Journal Of Global Business Research, Cilt 3 No.1, 2014*, ss. 18-35.
- Şeker Mustafa (2014). *Sigma Journal of Engineering and Natural Sciences* 32 (1), 97-108, 2014.
- Şen, C. ve Mert, İ.S. (2019). Psikolojik sermayenin iş tatmini örgütsel bağlılık ve sinizm üzerindeki etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7/4 9-21.
- Şeşen, H. & Soran, S. (2013). Örgütsel vatandaşlıktan zorunlu vatandaşlığa: Zorunlu vatandaşlık davranışının bazı faktörlerle ilişkisi. 21. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 407-410.
- Taber, K. T. (2018). The Use of Cronbach’s Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48, 1273-1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Tan H. H. ve Tan M. L. (2008). Organizational citizenship behavior and social loafing: The role of personality, motives, and contextual factors. *The Journal of Psychology*, 142(1), 89-108.
- Taşçı, D. ve Koç, U. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma. *Anadolu*

- Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2). 373-382.
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Thibaut, J. ve Kelley, H. (1959). The social psychology of groups. *John Wiley & Sons*.
- Timothy A. Judge ve Ronald F. Piccolo, “Transformational and Transactional Leadership: A MetaAnalytic Test of Their Relative Validity”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 89, No.5, 2004, ss. 755– 766.
- Tolentino, A.L. (2009). Are all good soldiers created equal? Examining the why that underlies organizational citizenship behavior the development of an OCB motives scale. *Doctor of Philosophy*, 4/8, 285-311.
- Töremen, F. ve Yasan, T. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği), *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(1), 27-39.
- Twigg, N. W., Fuller, J. B., & Hester, K. (2008). Transformational leadership in labor organizations: The effects on union citizenship behaviors. *Journal of Labor Research*, 29(1), 27-41.
- Ülke, H. E. (2006). Investigating the Role of Personality and Justice Perceptions on Social Loafing. Yayınlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L. ve Parks, J.M. (1995). Extra role behaviors: *in pursuit of construct and definitional clarity*. *Research in Organizational Behavior*, 215-285.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 3/6, 77-93.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21, 377–405.

- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., ve Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 353-362.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. England: *John Wiley Inc.*
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. & Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Weiten, R. ve Kassin (2013). The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses a structural equation approach. *Journal of Advanced Nursing*, 02.
- Willner, A. R., & Willner, D. The rise and role of charismatic leaders. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 1965, 358, 77-88.
- Williams, K., Harkins, S. G., & Latané, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 303-311.
- Yeşilyurt, N., Sarıca, E., Erge, H.S. "Ultrasound Application for extraction of bioactive compound" *8th National Food Engineering Congress, Ankara, Turkey, November 07-09.2013*
- Yetim, A. (1996). leadership in sports management. *Gazi Journal of Physical Education and Sports Sciences*, 1 (3), 85-94. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gbesbd/issue/27943/302805>
- Yıldız B. ve Esengül elibol 2021, Turnover intention linking compulsory citizenship behaviors to social loafing in nurses: A podmediation analysis. *Journal of Nursing Management*, 29(4), 653-663.
- Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2015). Örgütsel vatandaşlıktan zorunlu vatandaşlığa. *Almanya: OmniScriptum GmbH.*
- Yıldız, M. (2016). Sosyal Etki Süreçlerinin "Tehlikeli Oyun: Dalga" Filmi Bağlamında.

- Yoon, M.H. ve Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56/8, 597-611.
- Zaccaro, S. J. (1984). Social loafing: The role of task attractiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10 99–106.
- Zaleznik, A., & Kets De Vries, M. F. R. *Power and the corporate mind*. (rev. ed.). Chicago: Bonus Books, 1985.
- Zhao, H., Peng, Z. ve Chen, H.K. (2014). Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior the role of organizational identification and perceived interactional justice. *The Journal of Psychology*, 148/2, 177- 196.
- Zhu, W., Avolio, B. J. ve Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı, Bu anket formu zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde dönüştürücü liderliğin rolünü ölçmek için hazırlanmıştır. Sorulara içtenlikle cevap vermeniz çalışmanın bilimsel geçerlilik ve güvenilirliği açısından oldukça önemlidir.

Anket formunda katılımcıların adı, soyadı ve çalıştığı kurum adı talep edilmemiş olup kişisel bilgiler kesinlikle paylaşılmayacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

İrtibat: fudeed123@gmail.com

Miski Ali HASSAN

Demografik Bilgiler: (Aşağıdaki kutucuğa ilgili bilgileri işaretleyiniz)

1. **Cinsiyetiniz:**

Kadın

Erkek

2. **Medeni Haliniz:**

Evli

Bekar

3. **Eğitim Durumunuz:**

Lise

Önlisans

Lisans

Lisansüstü

4. **Göreviniz:**

Doktor

Hemşire

İdari Görev

Diğer

5. **Yaşınız:**

18-27

28-37

38-47

48 ve üstü

6. **İş Tecrübeniz:**

1-3 yıl

4-6 yıl

7-9 yıl

10 yıl ve üstü

	AŞAĞIDAKİ İFADELERLE İLGİLİ CEVAPLARINIZI SORULARIN KARŞISINDAKİ BOŞLUKTA SİZE UYGUN OLDUĞUNU DEĞERLENDİRDİĞİNİZ CEVABIN HİZASINA “X” İLE İŞARETLEYİNİZ.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Bu kurumda yöneticiler, çalışanlara resmi görevlerinin ötesinde ekstra faaliyetlerde bulunmaları için baskı uygular.					
2	Bu kurumda herhangi bir resmi ödül olmadan, resmi iş yükünün ötesinde ekstra sürelerde çalışmak için sosyal bir baskı vardır.					
3	Görevimi yaparken, resmi iş gereklerimin ötesinde çaba harcamam için bir baskı olduğumu hissediyorum.					
4	Kendimi isteksiz hissetsem de diğer çalışanlara işlerinde yardımcı olmam konusunda benden bir beklenti olduğumu hissediyorum.					
5	İş gereklerimin ötesinde ve benim isteğim dışında, amirime yardım etmem konusunda üzerimde bir baskı olduğumu hissediyorum.					
6	Çalıştığım işyerinde çalışanlar tüm gayretleriyle çalışmadıklarından ben çok sıkı çalışabilecekkem çalışmıyorum.					
7	Diğer çalışma arkadaşlarım iş için yapabildiklerinin en iyisini yapmıyorlar, dolayısıyla ben de yapmıyorum.					
8	Diğer çalışma arkadaşlarım tüm gayretleriyle işe katkıda bulunmadığından, ben de elimden geleni yapmıyorum.					
9	Çalıştığım işyerinde çalışanlar yapabildiklerinin en fazlasını yapmaya uğraşmadıkları için ben de işteki çabamı azaltacağım.					
10	Diğer çalışma arkadaşlarım yapabileceklerinden daha az efor gösterdikleri için sıkı çalışmaya devam etmeyi planlamıyorum.					
11	Kurumumuzda çalışanlar yapabildiklerinin en fazlası için çabalarlar.					
12	Kurumumuzda çalışanlar işten kaytarırlar.					
13	Kurumumuzda çalışanlar yapılan işlere beklediğimden daha az katkı sağlıyor.					
14	Yetenekleri göz önüne alındığında, birlikte çalıştığım insanlar işleri için ellerinden geleni yapıyorlar.					
15	Yöneticim çalışanlar arasında güven ortamı kurarak, bağlılığı ve işbirliğini teşvik eder.					
16	Yöneticimin değerleri açıktır ve söz verdiği şeyleri yapar.					
17	Yöneticim onurlu davranıp, başkalarına saygılı olmayı telkin eder, yeterliliğiyle bana ilham verir.					
18	Yöneticim, çalışanlarına karşı açıktır ve vizyonu onlarla paylaşır.					
19	Yöneticim çalışanlarına, sorunlara yeni bakış açıları ile ele alıp sorgulamaları için cesaret verir.					
20	Yöneticim, çalışanların gelişimini destekler ve çalışanlarına birey olarak davranır.					
21	Yöneticim çalışanları cesaretlendirir ve onları takdir eder.					

Anket Sona Ermıştır. Teşekkür Ederim.

ÖZGEÇMİŞ

A. KİŞİSEL BİLGİLER

Ad Soyad: Miski Ali HASSAN

B. EĞİTİM BİLGİLERİ

Yüksek Lisans : İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı,
İşletme Bilim Dalı.

Lisans : Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

C. ÇALIŞMA DENEYİMİ

2019-2022 Tercümanlık