

Educational Administration: Theory and Practice
2012, Vol. 18, Issue 1, pp: 7-36
Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi
2012, Cilt 18, Sayı 1, ss: 7-36

Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi¹

Şahin Çetin
Kara Harp Okulu

Mehmet Korkmaz
Gazi Üniversitesi

Cahit Çakmakçı
Kara Harp Okulu

Bu çalışma, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile okul müdürlerinin dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğinin ve öğretmenlerle geliştirdikleri etkileşimin bu davranış üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışmaya Ankara ili merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan 659 öğretmen katılmıştır. Değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri açıklamak için Path analizi kullanılmıştır. Ulaşılan bulgular öğretmenlerin orta düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini göstermektedir. Dönüşümsel liderlik müdür ile öğretmenler arasındaki ilişkinin niteliğini ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını güçlü bir biçimde olumlu etkilemektedir. Etkileşimsel liderliğin müdür-öğretmen arasındaki etkileşim ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi anlamlı ve olumsuzdur. Müdür-öğretmen etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi anlamlı ve olumludur.

Anahtar sözcükler: Dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik, lider-üye etkileşimi, örgütsel vatandaşlık davranışı

¹ Bu makale Doç. Dr. Mehmet Korkmaz danışmanlığında Dr. Şahin ÇETİN tarafından yürütülen “Okul Müdürlerinin Liderliği ile Müdür-Öğretmen İlişkisinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi” adlı doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

Atıf için/Please cite as:

Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 18(1), 7-36.

Effects of Transformational and Transactional Leadership and Leader-Member Exchange on Teachers' Organizational Citizenship Behaviors

Background: A major concern of organizational theorists and practitioners is organizational effectiveness. Quite essential for achieving this is the willingness of employees to go beyond the the call of duty i.e. formal job or role description. This extra mile is termed organizational citizenship behaviour (OCB) (Bolino & Turnley, 2000, s. 60-71).

Organ (1988) defines OCB as “individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization.” As such “the behavior is not enforceable, but rather a matter of personal choice, and its omission is not generally punishable.”

The willingness of organization members to go beyond the call of duty is considered to be one of the biggest factors contributing to organizational success and effectiveness. Schools are no exception. It is basically school administration's responsibility to promote such extra role behavior among teachers and such an undertaking calls for strong leadership on the part of school principals. There is considerable amount of research (Bass, 1985, 1997, 1999; Bass & Avolio, 1990; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Hater & Bass, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990 in Nguni, Slegers, & Denesen, 2006) associating transformational leadership, among other leadership styles and transactional leadership, with OCB.

Yet equally important as principal leadership is the quality of leader-member (principal-teacher) exchange through which leadership behaviors influence follower (teachers') performance. The best example of this perspective is the leader-member exchange (LMX) theory of leadership originated by Graen and his colleagues. LMX theory holds that leaders establish different social exchange relationships with different followers.

Problem. Research shows that employee citizenship is closely related with leadership. Yet equally important as leadership behaviors and styles is the perceived quality of the relationship between the leader and the follower (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996). Perceptions regarding the quality of the leader-member exchange strengthen the influence of leadership and as such exert significant influence on OCB (Piccolo & Colquit, 2006). High quality leader-member exchange reflects a loyalty of both parties to the relationship readily bringing about unwritten expectations to reciprocate through higher performance. Consequently leader-member exchange is believed to be a moderating variable in the

relationship between (transformational and transactional) leadership and organizational citizenship behavior (Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005).

In the light of the discussions presented above, this study aims to find out;

1. the level of OCB that primary school teachers in cosmopolitan Ankara schools display,
2. the influence of transformational and transactional principal leadership on teachers' organizational citizenship,
3. the influence of transformational and transactional principal leadership on the quality of principal-teacher exchange, and finally
4. the influence of the quality of principal-teacher exchange on teachers' OCBs.

Method. The universe of the research consists of primary school teachers in 6 metropolitan districts of Ankara: Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak and Yenimahalle. According to the official statistics of district education authorities there are a total of 478 primary schools and 18320 teachers working at these schools as of the academic year 2009-2010. Sample of the study comprised of teachers working at 30 primary schools - 5 randomly selected primary schools from each district. Following due legal procedures, research was carried out between March and June 2010. In the first and pilot phase, questionnaires were given to 352 teachers and reliability and validity of batteries was computed. In the second phase questionnaires were distributed to teachers working at 30 specified schools. 659 questionnaire sheets were collected and analyzed. The first questionnaire was Multi-Factor Leadership Questionnaire (MLQ) developed by Bass and Avolio, the second questionnaire was Leader-Member-Exchange Multi-Dimensional Scale-12 (LMX-MDM-12) developed by Liden and Maslyn (1998) and the third questionnaire was Organizational Citizenship Scale adapted to Turkish by Basım and Şeşen (2006). Collected data were analyzed using LISREL.

Findings. Findings of the study show that teachers display a moderate level of organizational citizenship behavior on average and in terms of factors teachers display higher levels of conscientiousness with lower level of standard deviation; meaning possibly that such behavior is more deeply ingrained in teachers' professional identity. There exists a significant positive relationship between principals' transformational leadership and both leader-member exchange and teachers' organizational citizenship. The

relationship between principals' transactional leadership and leader-member exchange and teachers' organizational citizenship is significant yet negative. Further analysis into the effects of factors of transactional leadership on principal-teacher exchange and teachers' organizational citizenship show that management by exceptions (passive) and laissez-faire leadership have a significant and negative effect on both variables. Management by exceptions (active) has a significant and negative effect on principal-teacher exchange but its effect on OCB is not significant. Contingent reward has a significant and positive effect on both leader-member exchange and teacher citizenship. Finally leader-member exchange has a significant and positive effect on teacher citizenship.

Discussion. The moderate level of organizational citizenship displayed by teachers could be interpreted as a sign of a less-than-desired level of belongingness towards the organization they are working for. Yet relatively higher levels of conscientiousness (with again a lower standard deviation) could hint that it is the organizations (i.e. schools) rather than the profession per se to which they feel less-than-desired levels of belongingness. Because conscientious behaviors seem to have become a part of teachers' professional identity.

Another significant finding of the study is the positive organizational outcomes with which transformational leadership is associated in contrast to the negative organizational outcomes that transactional leadership brings about. Transformational leadership improves relationships among the teachers as well as the relationship between the principal and teacher. As a result teachers feel more inclined to devote extra effort for each other and for the organization. Transactional leadership on the other hand is not perceived by teachers as a desirable form of leadership. Especially such passive behaviors of transactional leaders as management by exceptions and laissez-faire (or non) leadership deteriorate relationships among teachers and undermine teachers' willingness to perform extra role behaviors for the principal and for each other. As such these two leadership behaviors seem to be the worst forms of leadership and principals should be cautioned to avoid assuming such a passive style of leadership. Finally, by proving that the quality of principal-teacher exchange has a positive effect on teacher citizenship, the study provides scientific evidence for the intuition that a person does not mind working harder for a superior he/she personally likes.

Keywords: *Transformational leadership, transactional leadership, leader-member exchange, organizational citizenship behavior*

Yalnızca biçimsel olarak tanımlanmış görevlerini yerine getiren, örgütün başarısı ve gelişimi için ekstra çaba göstermeyen çalışanların oluşturduğu örgütlerin günümüzün rekabetçi ortamında varlık ve gelişmelerini sürdürebilmesi çok zordur.

Etkili örgütler biçimsel sorumluluklarının ötesinde sorumluluklar üstlenen ve görevin başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için özveride bulunabilen çalışanlara sahiptir. Bu tür davranışlar yazılı veya sözlü bir zorunluluğa dayanmasa da örgütün işlevini düzgün bir biçimde yerine getirmesinde önemli bir katkı sağlar (Di Paola ve Hoy, 2005).

Örgütlerin ihtiyaç duyduğu ve geleneksel rol davranışlarının ötesindeki bu davranışlar genellikle örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olarak adlandırılmaktadır. İş ile ilgili konularda diğer çalışanlara yardım etmek, onları sorunsuz bir şekilde kabul etmek, geçici sorunlar karşısında şikâyetçi olmamak, iş yerinin temiz ve düzenli tutulmasına katkı sağlamak, örgüt hakkında olumlu konuşmak ve örgütsel kaynakları korumak gibi davranışlar bu kapsamdadır (Bateman ve Organ, 1983).

Kısaca, bir çalışanın örgüt tarafından belirlenen biçimsel zorunlulukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapması (Greenberg ve Baron, 2000) olarak tanımlanabilecek olan ÖVD ile grup düzeyindeki ve örgütsel düzeydeki etkililik arasında (Bergeron, 2007; Podsakoff ve MacKenzie, 1997) ve örgütsel çıktının hem niceliği hem de niteliği arasında olumlu bir ilişki vardır (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996).

ÖVD diğer örgütler kadar okullar açısından da önemlidir. ÖVD ile öğrenci ve okul başarısı arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu gösteren çalışmalar (Allison, Voss ve Dryer, 2001; Dipaola ve Hoy, 2005) okulların temel işlevi açısından ÖVD'yi önemli kılmaktadır. Bunun yanında; ÖVD ile okul iklimi gibi öğrencilerin bireysel akademik başarısı ve genel olarak okul başarısı üzerinde dolaylı etkisi olan değişkenler arasındaki olumlu ilişki (Dipaola ve Moran, 2001) ÖVD'nin okullar açısından önemli ve öğrenci-okul başarısını destekleyici bir yapı olduğunu göstermektedir.

ÖVD'nin öncüllerini inceleyen araştırmacılar ÖVD'yi; iş tatmini (Bateman ve Organ, 1983; Koys, 2001; Yafang ve Shih-Wang, 2008), adalet algısı (Organ ve Ryan, 1995; Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994), kişilik özellikleri ve liderlik (Farh, Podsakoff ve Organ, 1990) gibi kavramlarla ilişkilendirmiştir.

ÖVD üzerindeki hem doğrudan hem dolaylı etkisi (Nguni, Slegers ve Denesen, 2006) nedeniyle liderlik ÖVD'nin en önemli öncüllerinden biridir. Liderlik ile çalışanların ÖVD sergileme eğilimi arasında güçlü bir ilişki

vardır ve bu süreçte liderlik tarzları kadar lider ile her bir çalışan arasındaki ilişkinin niteliği de önemlidir (Podsakoff vd., 1996).

Liderlik sürecinde liderin özel olarak her bir çalışan ile geliştirdiği etkileşim; zaman ve kaynak kısıtlılıkları veya diğer bazı nedenlerle farklılaşabilmekte (Truckenbrodt, 2000), yüksek veya düşük nitelikli olabilmektedir (Omar, Zainal, Omar ve Khairudin, 2009). Liderlik ve lider-üye etkileşimi odaklı olarak gelişen bu sürecin ÖVD üzerinde etkili olabileceği kabul edilmektedir (Omar vd., 2009; Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999; Podsakoff vd., 1996).

Lider-üye ilişkisinin niteliğine ilişkin algılar, liderliğin etkisini güçlendirebilmekte ve bu yönüyle ÖVD üzerinde etkili olabilmektedir (Piccolo ve Colquit, 2006). Lider ile üye arasındaki nitelikli etkileşimin duygusal bir bağlılığı yansıtması ve bu bağlılığın beraberinde yazılı olarak ifade edilmeyen karşılıklılık beklentisini getirmesi nedeniyle liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin ara değişken olarak etkili olabileceği kabul edilmektedir (Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen, 2005).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ÖVD; kişisel seçime dayanan, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, yerine getirilmemesi herhangi bir cezanın uygulanmasını gerektirmeyen (Acar, 2006) ve sonuç olarak örgütün işlevlerini etkili bir şekilde yürütmesini sağlayan bireysel davranışlardır (Ehrhart, 2004; Ortiz, 1999).

Organ (1988) ÖVD'nin beş alt boyutunu tanımlamıştır; özgecilik (altruism), vicdan (conscientiousness), nezaket (courtesy), erdem (civic virtue) ve centilmenlik (sportsmanship). Özgecilik, diğer bireylere yönelik yardım davranışıdır. Bir çalışanın, rahatsızlanan diğer bir çalışanın işini üstlenmesi bu boyuta örnek olarak verilebilir (Kidwell, Mossholder ve Bennett, 1997, s. 777). Nezaket, örgüt üyelerinin sürekli birbirleri ile etkileşim içerisinde bulunmaları, yerine getirdikleri görevleri veya aldıkları kararları diğer örgüt bireyleri ile paylaşmaları, gelişmelerden onları haberdar etmeleri şeklindeki kolektif davranışları kapsar (Bingöl, Naktiyok ve İşcan, 2003). Centilmenlik, çalışanların işe ilişkin kaçınılmaz sorunları veya zorlukları şikâyet etmeden kabul etme istekliliği (Podsakoff MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, s. 639), işler yolunda gitmediği zamanlarda bile pozitif tavır sergilemesi ve ilgilerini örgütün faydası yönünde kullanmaları olarak tanımlanabilir (Acar, 2006). Erdem, çalışanların yönetime gönüllü olarak katılmaları, çevreyi tehditler ve fırsatlar açısından sürekli gözlemlenmeleri şeklinde kendini göstermektedir

(Çelik, 2007). Vicdan ise olumsuz koşullarda bile iş yerine zamanında gelmeye çalışma, bitirilmesi gereken bir iş için mesai saatinden sonra çalışmaya devam etme gibi davranışlarla kendini gösterir (Acar, 2006).

Bateman ve Organ'ın ÖVD kavramını tanımladığı 1983 yılından bugüne konu ile ilgili araştırmaların iki grupta yoğunlaştığı görülmektedir (Bergeron, 2007). Birinci gruptaki araştırmalarda, ÖVD ile grup veya örgüt düzeyindeki sonuçları arasındaki (Karambayya, 1990; Podsakoff vd., 1996; Podsakoff ve MacKenzie, 1997); ikinci gruptaki araştırmalarda ise ÖVD ile bireysel düzeydeki sonuçlar arasındaki ilişki incelenmiştir (Barksdale ve Werner, 2001; MacKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1993). Bu çalışmalarda genel olarak, ÖVD ile bireysel düzeydeki ve grup ve örgütsel düzeydeki etkililik arasında olumlu bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bergeron, 2007; Podsakoff ve MacKenzie, 1997).

ÖVD'nin örgütler açısından önemi ve örgütsel etkililik açısından gerekliliği kanıtlanmış olmakla birlikte farklı örgütsel çevrelerde farklı davranışların ÖVD olarak nitelendirilebileceği anlaşılmaktadır. ÖVD'ye ilişkin çalışmaların büyük bir çoğunluğu kâr amaçlı hizmet sektörü örgütlerinde gerçekleştirilmiştir. Özellikle okullar ve bu okulların belkemiğini oluşturan ve yaptıkları işlerin birçoğu iş tanımlarında yer almayan profesyoneller olarak öğretmenler ÖVD çalışmaları açısından önemli fakat genellikle ihmal edilmiş bir çalışma alanını temsil etmektedir (Dipaola ve Moran, 2001).

Öğretmenlerin sergilediği ÖVD ile öğrenci ve okul başarısı arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu gösteren çalışmalar (Allison vd., 2001; DiPaola ve Hoy, 2005) okulların temel işlevi açısından ÖVD'nin önemini ortaya koymaktadır. Allison ve diğerleri (2001) öğrencilerin sergilediği ÖVD ile akademik performansları arasında; Dipaola ve Hoy (2005) ve Juriewicz (2004'ten aktaran Garg ve Rastogi, 2006) öğretmenlerin sergilediği ÖVD ile standart sınavlar ile ölçülen öğrenci başarısı arasında, Esnard ve Jouffre (2008) ise öğrencilerin sergilediği ÖVD ile öğrenciye ilişkin öğretmen değerlendirmesi arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Dipaola ve Hoy'a (2005) göre ÖVD'nin etkisi okulların sosyoekonomik seviyesinden bağımsızdır. ÖVD'nin başarı üzerindeki doğrudan etkisi yanında okul iklimi üzerindeki olumlu etkisi (Dipaola ve Moran, 2001) ile öğretme ve öğrenme süreçlerinin niteliğini geliştirmeye olumlu katkısı (Regoxs, 2003'ten aktaran Garg ve Rastogi, 2006) bu davranışları okullar açısından önemli kılmaktadır.

ÖVD'nin okullarda yaygınlık kazanabilmesi için okul müdürlerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Çünkü daha iyi bir okulun yaratılmasında anahtar kişi, iyi bir yönetici olmanın yanında etkili bir lider

olması gereken müdürdür. Bir örgüt olarak okulun etkililiği ve başarısı açısından müdürün yöneticilik becerisi ve liderliği oldukça önemlidir (Korkmaz, 2005).

Günümüzde liderliğe ilişkin çalışmalarda liderliğin, güç veya otoriteden çok güdüleme yöntemlerini kullanarak insanları belirli amaçları gerçekleştirmek yönünde etkileme süreci olduğu kabul edilmektedir. Bu tanım astların bir görevi yerine getirmek konusunda kendi özgür iradesine dayanan seçimini ön plana çıkarmakta ve liderlerin güç ve otoriteye bağlı zorlamasını büyük oranda reddetmektedir. Böylece liderlik bir etkileme süreci olarak tanımlanmakta ve biçimsel otorite ikinci planda bırakılmaktadır. Bu nedenle dönüştürücü liderlik literatürde daha geniş kabul görmektedir (Vigoda-Gadot, 2006; Wang vd., 2005).

Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik

1978 yılında Burns tarafından tanımlanan ve daha sonra Bass tarafından geliştirilen (Barbuto, 2005) dönüşümsel liderlik örgüt üyelerinin tutum ve kabullerinde birtakım değişiklikler meydana getirerek örgütün misyon ve hedeflerini gerçekleştirme yönünde bir bağlılık oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır (Aubrey ve Chelladurai, 2001).

Dönüşümsel liderlik sürecinin ilk aşamasında lider, astların yaptıkları işin sonuçlarını daha önemli ve değerli algılamasını sağlar. İkinci aşamada, dönüşümsel lider astlarını kendi çıkarlarını aşarak grup ve örgüt için harcadığı çabayı artırmaya teşvik eder. Son aşamada liderin astların ihtiyaçlarını değiştirmede ve genişletmede etkili olduğu kabul edilir (Koh, Steers ve Terborg, 1995). Bu süreç hem astların hem de liderin dönüşümü ile sonuçlanır. Lider bir tür moral dönüşümü sağlayan aracı konumuna gelirken (Krishnan, 2005) astlar yalnızca kişisel hedefleri kovalayan bireylerden örgütsel hedefler peşindeki bireylere (Spoelstra, 2009) diğer bir ifade ile birer lidere dönüşür (Krishnan, 2005). Bass, dönüşümsel liderliğin dört alt boyutunu tanımlamıştır (Karip, 1998, s. 47); idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek.

Etkileşimsel liderlik, lider ile astlar arasındaki 'koşullu ödül temelli takas' (Omar vd., 2009) ilişkisine dayanır. Dönüşümsel liderlerin tersine etkileşimsel liderler ekonomik takas modeli çerçevesinde astların kısa vadeli fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarına odaklanır. Bu anlamda etkileşimsel liderler öngörülü (proaktif) değil tepkisel (reaktif) davranışlar sergiler (Koh vd., 1995). Etkileşimsel liderler astlardan beklentilerini ve bu beklentilerin karşılanması durumunda astların neler elde edeceğini açıklarlar (Hartog, Van Muijen ve Kopman, 1997). Ayrıca astların göreve odaklanabilmesi için

onlara yapıcı geri bildirimde bulunur ve görevin tamamlanması durumunda övgü, tanınma ve parasal ödüller gibi dışsal ödüller sağlarlar. Bunun sonucunda çalışanlar iş rollerini ve lider ile örgütün kendilerinden neler beklediğini anlarlar ve beklentileri karşılayabilecekleri, ortak olarak değer verilen sonuçları elde edebilecekleri konusunda bir özgüven geliştirirler (Omar vd., 2009). Etkileşimsel liderliğin üç boyutu tanımlanmıştır (Twig, 2004); koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve laissez-faire (serbest bırakıcı) liderlik.

Araştırmalar dönüşümsel liderliğin (Elgamal, 2004; Pillai vd., 1999; Podsakoff vd., 1996; Purvanova, Bono ve Dzieweczynsky, 2006) ve dönüşümsel liderliğin etkisi daha güçlü olmak üzere her iki liderlik tarzının (Bogler, 2001; Koh vd., 1995; Mackenzie, Podsakoff ve Rich, 2001; Nguni vd., 2006; Omar vd., 2009) ÖVD üzerinde doğrudan ve dolaylı bir biçimde etkili olduğunu göstermektedir. Türkiye’de yapılan araştırmalarda da (Arslantaş ve Pekdemir, 2007) benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasındaki ilişki Graham’a göre astların yetkilendirilmesi yoluyla gerçekleşir. Dönüşümsel liderler; bireysel ilgi (örneğin, astlara saygılı davranarak ve onlar için öğrenme fırsatları yaratarak) ve entelektüel uyarım (örneğin, liderin konumu açısından bir tehdit oluştursa bile yenilikçi ve yaratıcı düşünceyi teşvik ederek) yoluyla astlarını yetkilendirir. Dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasında ayrıca liderin örnek olması yoluyla gerçekleşen bir ilişki mevcuttur. Çoğu zaman dönüşümsel liderler astları için iyi bir örnek oluştururlar. Bunun sonucunda astlar liderlerin dönüşümsel davranışlarını ekstra çaba göstermek konusunda işaret olarak algılar ve bu davranışların taklit edilmesi de ÖVD sergilenmesini sağlar (Koh vd., 1995). Dönüşümsel liderlerin çalışanların anlam ve amaç duygularını olumlu etkilediği ve bu ilişkinin çalışanların ÖVD sergileme eğilimi üzerinde olumlu bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Schlechter ve Engelbrecht, 2006).

Liderlik ile çalışanların ÖVD sergileme isteği arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Ancak, bu süreçte belirli bir liderlik stili kadar lider ile üye arasındaki ilişkinin niteliği önemlidir (Podsakoff vd., 2000). Cheng’in (2004) gerçekleştirdiği çalışmada öğretmen ile okul yönetimi arasındaki ilişkinin niteliği ile okulun öğretmene sağladığı iş ile ilgili destek algısı gibi ilişkiyel değişkenlerin ÖVD’yi etkilediği sonucuna ulaşmıştır (akt. Garg ve Rastogi, 2006). Benzer şekilde Piccolo ve Colquitt (2006) lider-üye arasındaki ilişkinin niteliğine ilişkin algıların dönüşümsel liderliğin etkisini güçlendirdiği bulmuştur. Lider ile astları arasındaki ilişkinin niteliği “lider-üye etkileşimi” kavramı ile açıklanmaktadır.

Lider-Üye Etkileşimi Kuramı

İlk olarak 1975 yılında Danserau, Graen ve Haga tarafından ortaya atılan ve o dönemde Dikey İkili Bağlantı modeli olarak adlandırılan Lider-Üye Etkileşimi kuramına göre (Dienesch ve Liden, 1986), çeşitli nedenlerle (zaman ve kaynakların kısıtlı olması gibi) liderler astları ile bir örnek olmayan biçimlerde etkileşim kurarlar (Truckenbrodt, 2000).

Lider-üye etkileşimi sürecinde önce lider üyeye hafifçe genişletilmiş rol sorumlulukları sunar ve üyenin bu sorumlulukları yerine getirip getiremediğini değerlendirir. Gittikçe genişleyen rol sorumluluklarının üstesinden geldikçe lider tarafından üyeye daha fazla sorumluluk, serbesti ve avantajlar verilir (Wang vd., 2005). Bu süreçte lider açısından üyeler ya grup içi veya grup dışı olmak üzere farklılaşır. Lider ile yüksek nitelikli etkileşim içinde olan (grup içindeki) astlar daha fazla bilgi aldıkları için daha fazla güce sahiptir, daha etkili ve güvenilirdir ve grup dışı astlara kıyasla liderin daha yakın ilgisine mazhurdur (Lo, Ramayah ve Kueh, 2006).

Lider-üye etkileşiminin dört alt boyutu tanımlanmıştır (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998); (ilişkiye) katkı, bağlılık, (duygusal) etkileşim ve profesyonel saygı. Lider-üye etkileşimine ilişkin algılar liderliğin etkisini artırmakta ve bu yönüyle ÖVD üzerinde de etkili olabilmektedir (Piccolo ve Colquit, 2006). Graen ve Uhl-Bien'e (1991) göre, Lider-Üye Etkileşimi başlangıçta etkileşimsel bir nitelik gösterse de liderler bu ilişkide zamanla dönüşümsel olmak zorundadır (akt. Omar vd., 2009).

Araştırmalar (Lo, Ramayah ve Hui, 2006; Settoon vd., 1996; Wayne vd., 1997) lider-üye etkileşiminin niteliği ile ÖVD arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır (Truckenbrodt, 2000). Hackett, Farh, Song ve Lapierre (2003) gerçekleştirdikleri meta analizde LÜE ve ÖVD arasında ortalama $r=.32$ 'lik bir meta-analitik ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Wang vd., 2005). Türkiye'de özellikle LÜE ile ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az sayıda çalışma mevcuttur. Lider üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu ile bireye yönelik ÖVD arasında; lider üye etkileşiminin sadakat ve duygusal etkileşim boyutları ile de örgüte yönelik ÖVD arasında ilişki bulunmuştur (Kuşçuluoğlu, 2008). 286 başhemsire ve hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada lider-üye etkileşimi ile bireye ve organizasyona yönelik ÖVD arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Erdem, 2008).

Lider ile üye arasındaki nitelikli etkileşimin duygusal bir bağlılığı yansıtması ve bu bağlılığın beraberinde yazılı olarak ifade edilmeyen karşılıklı beklentisini getirmesi nedeniyle liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin ara değişken olarak etkili olabileceği kabul

edilmektedir (Wang vd., 2005). Wang, Law, Wang ve Chen (2001) dönüşümsel liderlik ile performans arasındaki ilişkide; Liang ve diğerleri (2007) babacan liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide ve Asgari ve diğerleri (2008) “bir vizyon oluşturma, örnek olma, rol beklentilerini yükseltme, entelektüel uyarım ve koşullu ödüllendirme” davranışları ile özgecilik, nezaket ve vicdan alt boyutları arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin ara değişken olarak etkili olduğunu bulmuşlardır.

Buna göre, bu araştırmanın ilk amacı, Ankara ili merkezi ilçelerdeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sergilediği ÖVD düzeyini belirlemektir. Araştırmanın ikinci amacı, Ankara ili merkez ilçelerdeki ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik stillerinin öğretmenlerin ÖVD düzeyi üzerindeki ve müdür-öğretmen arasındaki lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisini incelemektir. Bu araştırmanın üçüncü amacı, okul müdürü-öğretmen arasındaki lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin ÖVD düzeyi üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmanın dördüncü ve son amacı ise okul müdürlerinin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik stillerinin ve her bir öğretmen ile geliştirdikleri lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin ÖVD düzeyi üzerindeki etkisini incelemektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda Türkiye’de yapılan çalışmalarda genellikle birtakım bireysel (Taşcı, 2007) ve örgütsel değişkenlerle (Çelik, 2007; Kalaycı, 2007; Yılmaz ve Bökeoğlu, 2008; Yılmaz ve Taşdan, 2009) ÖVD arasındaki ilişki incelenmiştir. Liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda ise liderlik stillerinin (Dilek, 2005) veya dönüşümsel liderliğin (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Topaloğlu, 2005) ÖVD üzerindeki etkisi incelenmiştir. Liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda lider-üye etkileşiminin ihmal edildiği görülmektedir. Liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkiyi lider-üye etkileşimi ara değişkeni üzerinden incelemesi nedeniyle mevcut araştırma literatüre önemli bir katkı sağlayabilir. Etkileşimsel liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların göreceli olarak daha az olduğu dikkate alındığında mevcut araştırmanın diğer önemli bir katkısı bu boşluğun doldurulmasına sağlayacağı fayda olabilir. Son olarak liderlik stillerinin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar, farklı liderlik stillerinin üyeler tarafından nasıl algılandığı konusunda önemli birtakım bilgiler verebilir.

Yöntem

Evren ve Örneklem

Ankara ili ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin web sitelerinden alınan verilere göre, araştırmanın evrenini 2009-2010 eğitim-öğretim yılı itibarı ile

Ankara ili Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak ve Yenimahalle ilçelerindeki 478 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan toplam 18320 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlemek için ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin resmi web sitelerinden ilçelerdeki okulların alfabetik sıralı tam listesi alınmıştır. Daha sonra okulların sıra numarasını temsil eden numaralar arasından her bir ilçe için 5 numaranın yansız olarak belirlenmesi ile her bir ilçe için 5 okul olmak üzere toplam 30 okul yansız olarak seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini bu okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Ankara ili Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli iznin alınmasını müteakip Mart-Haziran 2010 tarihleri arasında uygulama gerçekleştirilmiş; 30 okulda toplam 659 öğretmen araştırmaya katılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu kadın öğretmenler (%71.3) oluşturmaktadır. Mesleki kıdem süreleri incelendiğinde 11-15 yıl (%32.5) ile 16-20 yıl (%31.3) mesleki kıdeme sahip öğretmenler çoğunluğu teşkil etmektedir.

Veri Toplama Araçları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Ölçeği: Araştırmada Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan ÖVD ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte; “Özgecilik” (5 madde), “Vicdan” (3 madde), “Nezakət” (3 madde), “Centilmenlik” (4 madde) ve “Erdem” (4 madde) boyutlarını ölçmek üzere tasarlanmış 19 madde bulunmaktadır. Anket örnek olarak “Aşırı iş yükü ile uğraşan bir öğretmen arkadaşıma yardım ederim”, “Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam”, “Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam” gibi ifadelerden oluşmaktadır. Katılımcılardan bu ifadelere hangi oranda katıldıklarını 6’lı Likert tipi ölçek üzerinde, 0 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında işaretlemeleri istenmiştir. Basım ve Şeşen (2006) tarafından iki farklı örneklem üzerinde yapılan çalışmada ÖVD boyutlarının, birinci örneklem için hesaplanan Cronbach α değerleri 0.75 ile 0.86 arasında değişmektedir. Ölçeğin toplam güvenilirliği ise 0.89 olarak bulunmuştur. İkinci örneklem için hesaplanan Cronbach α değerleri ise 0.77 ile 0.87 arasında değişirken, ölçeğin toplam güvenilirliği 0.94 olarak bulunmuştur (Basım ve Şeşen, 2006).

ÖVD ölçeğinin bütününe ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach α değerleri Tablo 1’dedir.

Tablo 1

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İçin Güvenirlik Katsayıları

Alt boyutlar	Madde Sayısı	Güvenirlik (Cronbach α)
Özgecilik	5	0.71
Vicdan	3	0.71
Nezakat	3	0.74
Centilmenlik	4	0.73
Erdem	4	0.76
Genel	19	0.91

ÖVD ölçeğinin bütününe ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach α değerlerinin 0.70'in üstünde olduğu görülmektedir. Bu durum ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Yapısal geçerliliği test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analizin sonucuna göre KMO test değeri 0.854 olarak elde edilmiştir (>0.5) ve Bartlett testi sonucu anlamlıdır ($p < 0.05$). Buradan ÖVD ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılabilir. Modelin kestirilmesi ile elde edilen değerlerin sağlamlığı, aynı zamanda modelin geçerliği veri-model uyumu ile olanaklıdır. Bu uyumluluk için çeşitli kriterler geliştirilmiştir. Bunlar; modelin ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının 2'nin altında olması, RMSEA değerinin 0.08'in altında olması, CFI ve GFI değerlerinin 0.90'ın üzerinde olması şeklinde verilebilir. Bu ölçek için RMSEA=0.076, CFI=0.903 ve GFI=0.925 olarak elde edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi 5 faktörlü yapıyı desteklemektedir. Maddelerin faktör yükleri .52 ile .82 arasındadır. Bu değerlere göre; madde dağılımı ve faktör sayısına ilişkin yapının daha önceden öngörülen yapıya uygun olduğu, bir diğer ifade ile ölçeğin geçerli olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle açıklayıcı faktör analizine ihtiyaç duyulmamıştır.

Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Ölçeği: Okul müdürü ile her bir öğretmen arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemek için kullanılan LÜE Ölçeği, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte, lider-üye etkileşiminin niteliğini "Etkileşim" (3 madde), "Bağlılık" (3 madde), "Katki" (3 madde) ve "Profesyonel Saygı" (3 madde) boyutlarında ölçmeyi hedefleyen 12 madde bulunmaktadır. Anket örnek olarak "Okul müdürümü kişi olarak beğenirim", "Başkaları tarafından eleştirildiğimde okul müdürüm beni savunur", "Okul müdürümün mesleki becerisini takdir ederim" gibi

ifadelerden oluşmaktadır. Katılımcılardan bu ifadelere hangi oranda katıldıklarını 5'li Likert tipi ölçek üzerinde, 0 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 4 (Kesinlikle katılıyorum) arasında işaretlemeleri istenmiştir. Liden ve Maslyn (1998) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin güvenirlik düzeyi alfa katsayısı 0.83 olarak hesaplanmıştır (Cevrilioglu, 2007).

LÜE ölçeğinin bütünü ve alt boyutlarına ilişkin güvenirlik değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2

Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Ölçeği İçin Güvenirlik Katsayıları

Faktör	Madde Sayısı	Güvenirlik (Cronbach α)
Etki	3	0.92
Bağlılık	3	0.90
Katkı	3	0.80
Profesyonel saygı	3	0.96
Genel	12	0.96

Lider-üye etkileşimi (LÜE) ölçeğinin bütünü ve alt boyutları için güvenirlik katsayıları oldukça yüksektir dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğunu söylenebilir. KMO test değeri 0.924 olarak elde edilmiştir (>0.5) ve Bartlett testi sonucu anlamlıdır ($p < 0.05$). Buradan LÜE ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu ölçek için RMSEA=0.046, CFI=0.990 ve GFI=0.928 değerleri elde edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi 4 faktörlü yapıyı desteklemektedir. Maddelerin faktör yükleri .74 ile .95 arasındadır. Bu değerlere göre; madde dağılımı ve faktör sayısına ilişkin yapının daha önceden öngörülen yapıya uygun olduğu, bir diğer ifade ile ölçeğin geçerli olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle açıklayıcı faktör analizine ihtiyaç duyulmamıştır.

Çok Faktörlü Liderlik (MLQ) Ölçeği: Liderlik stillerini belirlemek için Bass ve Avolio'nun geliştirdiği (1995) Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) kullanılmıştır. Ölçekte dönüşümsel liderliği her bir boyut için 4 madde olmak üzere beş alt boyutta (idealleştirilmiş etki atfedilen, idealleştirilmiş etki davranış, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek) ölçmeye yönelik 20 madde yer almaktadır. Etkileşimsel liderliği ölçmek için dört alt boyut (koşullu ödül, istisnalarla yönetim aktif, istisnalarla yönetim

pasif ve laissez-faire liderlik) ve her bir alt boyut için 4 madde olmak üzere toplam 16 madde bulunmaktadır. MLQ ölçeğinde örnek olarak; “Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur”, “Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir” “Problemler ciddi bir hal alınca kadar müdahale etmez” gibi ifadeler yer almaktadır. Katılımcılardan bu ifadelere hangi oranda katıldıklarını 5’li Likert tipi ölçek üzerinde, 0 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 4 (Kesinlikle katılıyorum) arasında işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. MLQ’nun kullanıldığı birçok araştırma sonuçları (Karip, 1998; Korkmaz, 2005, 2007) ölçeğe ilişkin yüksek güvenilirlik değerleri rapor etmişlerdir.

MLQ ölçeğinin bütünü ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri Tablo 3’tedir.

Tablo 3

MLQ Ölçeği İçin Güvenirlik Katsayıları

Liderlik Stili	Boyutlar	Madde Sayısı	Güvenirlik (Cronbach α)
Dönüşümsel Liderlik	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	4	0.73
	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	4	0.86
	Telkinle Güdüleme	4	0.83
	Entelektüel Uyarım	4	0.85
	Bireysel Destek	4	0.83
	Genel	20	0.94
	Koşullu Ödül	4	0.82
Etkileşimsel Liderlik	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	4	0.79
	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	4	0.71
	Laissez-Faire	4	0.75
Liderlik Davranışının Sonuçları	Genel	16	0.75
	Ekstra Çaba	3	0.93
	Etkililik	4	0.94
	Memnuniyet	2	0.83
Genel	Genel	9	0.97
	Genel	45	0.96

Ölçeğin bütününe ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach α değerinin 0.70’in üstünde olduğu görülmektedir. Bu durumda ölçeğin güvenilir olduğu

söylenbilir. KMO test değeri 0.897 olarak elde edilmiştir (>0.5) ve Bartlett testi sonucu anlamlıdır ($p < 0.05$). Buradan MLQ ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu ölçek için LISREL programı ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde RMSEA=0.078, CFI=0.948 ve GFI=0.932 değerleri elde edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi daha önce öngörülen faktör yapısını desteklemektedir. Maddeler için .46 ile .94 aralığında değişen faktör yükleri bulunmuştur.

Bulgular

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular

Kendi algılarına göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyine ve ilişkin istatistikler Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

Öğretmenlerin ÖVD Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

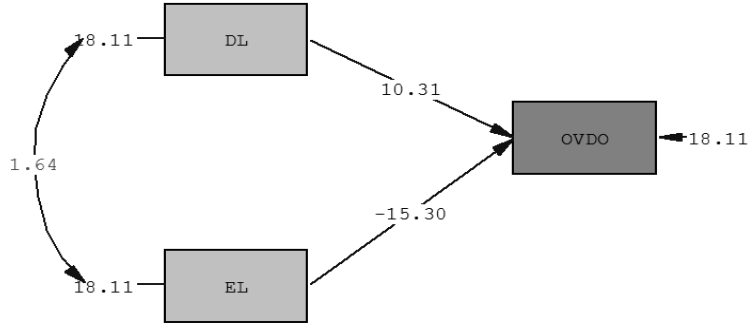
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	<i>n</i>	\bar{X}	<i>S</i>
Özgecilik (5 madde)	659	2.94 ^a	.77
Vicdanlılık (3 madde)	659	4.01 ^a	.58
Nezakət (3 madde)	659	3.02 ^a	.81
Centilmenlik (4 madde)	659	3.08 ^a	.90
Sivil Erdem (4 madde)	659	3.03 ^a	.94
Genel (19 madde)	659	3.17 ^a	.70

^aÖlçek değeri: 0=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum

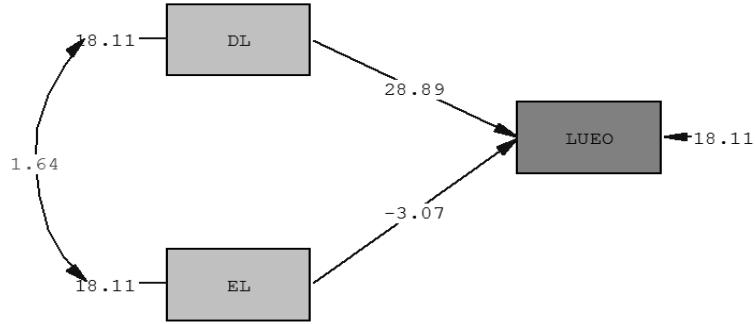
Tablo 4'te görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin puan ortalaması ($\bar{X} = 3.17$) olarak elde edilmiştir. Bu orta düzeyde bir ÖVD anlamına gelmektedir. Alt boyutlara ilişkin ortalama puanlara bakıldığında en yüksek ortalama puan vicdan alt boyutu için ($\bar{X} = 4.01$) ve en düşük ortalama puan özgecilik alt boyutu için ($\bar{X} = 2.94$) olarak ortaya çıkmıştır.

Liderlik Stillерinin ÖVD ve LÜE Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine ilişkin bulgular Şekil 1’de verilmiştir. Müdürlerin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik stillerinin müdür-öğretmen arasındaki lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisine ilişkin bulgular ise Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 1. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin ÖVD’si üzerindeki etkileri için elde edilen regresyon modellerine ait t değerleri



Şekil 2. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin müdür-öğretmen lider-üye etkileşimi üzerindeki etkileri için elde edilen regresyon modellerine ait t değerleri

Şekil 1’de verilen yapısal eşitlik modellemesi grafiğinde regresyon modeline ait t değerlerine göre okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik uygulamalarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu söylenebilir ($p < 0.05$). Ancak, dönüşümsel

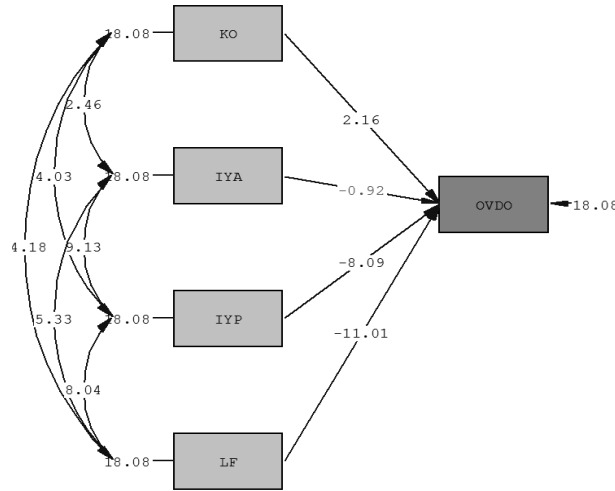
liderlik (DL) örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilerken etkileşimsel liderliğin (EL) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi negatif yönlüdür.

Şekil 2’de verilen t değerlerine göre okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik boyutlarının öğretmenlerin lider-üye etkileşimleri üzerinde etkili olduğu söylenebilir ($p < 0.05$). Ancak, okul müdürünün dönüşümsel liderliği (DL) öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkiler iken müdürün etkileşimsel liderliği (EL) öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilemektedir.

Etkileşimsel liderliğin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve müdür-öğretmen arasındaki lider-üye etkileşimi üzerindeki olumsuz etkisini daha iyi bir biçimde kavramsallaştırabilmek amacıyla etkileşimsel liderliğin alt boyutlarının ÖVD ve LÜE üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutlarının ÖVD ve LÜE Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

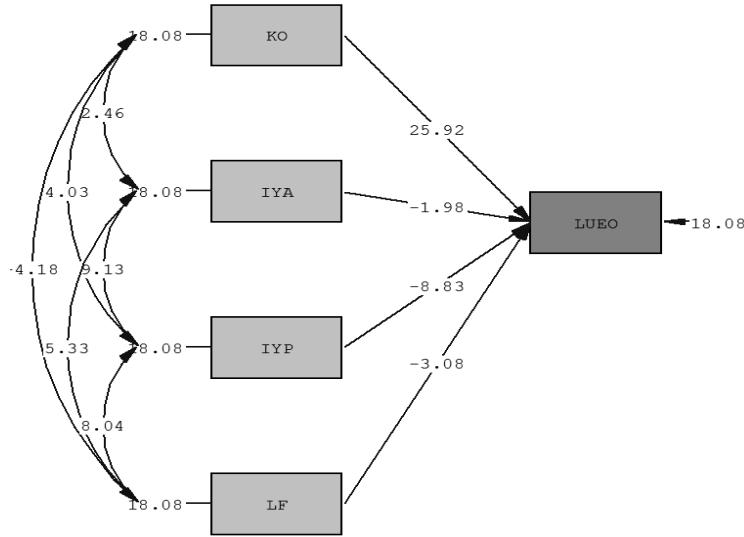
Okul müdürlerinin etkileşimsel liderlik stiline ait alt boyutların öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine ilişkin bulgular Şekil 3’te verilmiştir.



Şekil 3. Etkileşimsel liderliğin alt boyutlarının ÖVD üzerindeki etkileri için elde edilen regresyon modellerine ait t değerleri

Yukarıda verilen t değerlerine göre, etkileşimsel liderliğin aktif istisnalarla yönetim alt boyutu hariç diğer alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu söylenebilir ($p < 0.05$). İstisnalarla yönetim pasif ve laissez-faire alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi anlamlı ve olumsuz; koşullu ödül alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi anlamlı ve olumludur. Katsayılar incelendiğinde en yüksek etkinin laissez-faire boyutundan geldiği görülmektedir.

Okul müdürlerinin etkileşimsel liderliğinin alt boyutlarının okul müdürü-öğretmen arasındaki lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisine ilişkin bulgular Şekil 4'te verilmiştir.



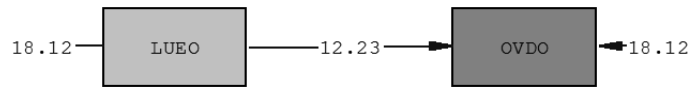
Şekil 4. Etkileşimsel liderliğin alt boyutlarının LÜE üzerindeki etkileri için elde edilen regresyon modellerine ait t değerleri

Yukarıda verilen t değerlerine göre, etkileşimsel liderliğin alt boyutlarının lider-üye etkileşimi üzerinde etkili olduğu söylenebilir ($p < 0.05$). Katsayılar incelendiğinde en yüksek etkinin koşullu ödül tarafından yapıldığı görülmektedir. Koşullu ödül alt boyutunun lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi güçlü ve diğer alt boyutların aksine olumludur. İstisnalarla yönetim aktif, istisnalarla yönetim pasif ve laissez-faire liderlik de lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Ancak bu etki negatif

yönlüdür. En güçlü negatif etki istisnalarla yönetim pasif alt boyutunun lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisidir.

Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine ilişkin bulgular Şekil 5'te verilmiştir.



Şekil 5. Okul müdürü-öğretmen etkileşiminin öğretmenlerin ÖVD'si üzerindeki etkileri için elde edilen regresyon modeline ait t değerleri

Yukarıda verilen yapısal eşitlik modellemesi grafiğinde regresyon modeline ait t değerleri verilmiştir. Buna göre, lider-üye etkileşimi örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir ($p < 0.05$).

Tartışma

Araştırmada elde edilen bulgular öğretmenlerin orta düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini göstermektedir. Öğretmenlerin orta düzeyde ÖVD göstermeleri, mensubu oldukları okul örgütüne aidiyetlerinin yüksek düzeyde olmadığı ve örgütün yararına olan ancak resmi olarak ödüllendirilmeyen ekstra davranışları sergilemek konusunda güçlü bir istek duymadıkları şeklinde yorumlanabilir. ÖVD'nin vicdan boyutuna ait ortalama puanın diğer boyutlara ve genel olarak ÖVD ortalamasına göre daha yüksek düzeyde olması dikkat çekicidir. Bu durum öğretmenlerin bu boyuttaki davranışları kendi mesleki kimliklerinin bir parçası olarak gördükleri biçiminde yorumlanabilir. Vicdan alt boyutu "diğer arkadaşlarının hak ve hukukuna saygı gösterme, birlikte çalıştığı kişiler için problem yaratmamaya çalışma ve okul yapısında yapılan değişimlere ayak uydurma" davranışlarını kapsamaktadır. Bu tür davranışların evrensel olarak olumlu bulunan ve ödüllendirilen davranışlar olması bu alt boyuta ait puan ortalamasının yüksek olmasının diğer temel nedeni olabilir.

Araştırmanın ikinci önemli sonucu, dönüşümsel liderliğin müdür-öğretmen ilişkisinin niteliğini ifade eden lider-üye etkileşimi ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki anlamlı ve olumlu etkisidir. Dönüşümsel okul müdürleri ile çalışmak müdür-öğretmen ilişkisinin niteliğini olumlu etkilemekte ve bu nitelikli süreç öğretmenin ÖVD düzeyinde artışa neden olmaktadır.

Diğer yandan okul müdürünün etkileşimsel liderliği müdür-öğretmen etkileşimini ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı derecede olumsuz etkilemektedir. Etkileşimsel liderliğin müdür-öğretmen etkileşimi ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini daha iyi kavramsallaştırabilmek için yapılan analizde elde edilen bulgulara göre; istisnalarla yönetim pasif ile laissez-faire liderliğin hem ÖVD hem müdür-öğretmen etkileşimi üzerindeki etkisi anlamlı ve olumsuzdur. İstisnalarla yönetim aktif boyutunun müdür-öğretmen etkileşimi üzerindeki etkisi anlamlı ve olumsuz; ÖVD üzerindeki etkisi önemsizdir. Koşullu ödül alt boyutunun ise hem müdür-öğretmen etkileşimi hem ÖVD üzerindeki etkisi ise anlamlı ve olumludur. Bu durumda genel olarak, etkileşimsel liderliğin pasif rolünü temsil eden alt boyutlar müdür-öğretmen ilişkisini zedelemekte; ancak, daha büyük olumsuz etkisini öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde göstermektedir.

Lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Müdür-öğretmen etkileşiminin niteliği arttıkça öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı artmaktadır. Lider ile üyeler arasındaki yüksek nitelikli ilişki sonucunda liderin biçimsel ve ÖVD gibi biçimsel olmayan karşılıklar elde etme olasılığı artmaktadır. Bunun karşılığında üyeler de kendilerine destek ve fırsatlar sağlayan ve kendileri ile yüksek nitelikli ilişki içindeki liderler için ekstra rol durumları aramakta ve vatandaşlık davranışları göstermektedirler. Öğretmenlerin nitelikli bir etkileşim içinde buldukları müdürlerle birlikte çalıştıklarında okula ve birbirlerine yönelik olumlu birtakım ekstra davranışlar sergileme eğilimi artmaktadır. Yani sevgi ve saygı temelli bir ilişki kurdukları ve bunun sonucunda bağlılık hissettikleri, gerektiğinde ve ihtiyaç olduğunda kendisi için fazladan çalışmayı göze alabildikleri müdürlerle çalışmak öğretmenlerin okula ve birbirlerine karşı aidiyet duygularını geliştirmektedir.

Elde edilen sonuçlar, öğretmenlerin okul müdürlerinden beklentileri konusunda önemli ipuçları vermektedir. Öğretmenler okul müdürlerinin dönüşümsel liderler olması beklentisi içindedir. Okul müdürlerinin etkileşimsel bir liderlik stilini benimsemesi öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışında azalmaya neden olabilmektedir. Amaç ve hedefleri

açıklığa kavuşturan, bunlara ulaşılması karşılığında öğretmenlerin alacağı ödülleri belirleyen, sorun veya sorun olasılığı ortaya çıkmadıkça kendisini göstermeyen etkileşimsel müdürlerin okullarında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi azalmaktadır. Bu okullardaki öğretmenler okul örgütünün daha sorunsuz ve etkili işlemlerini sağlayacak ekstra çabayı ve davranışları sergileme konusunda daha az istek göstermektedir. Öğretmenler müdür ile ilişkilerinin yalnızca somut olarak belirlenmiş karşılıklı birtakım beklentilerin karşılanması, daha düşük düzeydeki amaçların gerçekleştirilmesi biçiminde olmasını istememektedir. Bunun yerine öğretmenler müdürlerin kendilerini yaptıkları işin önemli ve değerli olduğu konusunda ikna etmesini, yaptıkları işle yüksek düzeyli ihtiyaçlarını ilişkilendirmesini ve olaylara farklı açılardan bakabilmeyi teşvik etmesini arzu etmektedirler. Müdürlerini kendileri açısından entelektüel anlamda uyarıcı ve esin kaynağı olan birer lider olarak görmek istemektedirler. Bu tür müdürlerle çalışmak öğretmenlerin okul için ve birbirleri için ekstra çaba gösterme, sorumluluk alma eğilimini artırmaktadır.

Öğretmenlerin orta düzeyde ÖVD gösterdiğine ilişkin sonuç, Yılmaz ve Bökeoğlu (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ulaşılan sonuç ile uyumludur. Ancak, Yücel (2006) ve Taşcı (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda öğretmenlerin yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği bulunmuştur. Mevcut çalışmanın sonuçları bu iki çalışmanın sonuçları ile farklılık göstermektedir.

Dönüşümsel liderliğin ÖVD üzerindeki etkisine ilişkin sonuç daha önce yapılmış araştırmalarda ulaşılan sonuçları (Dilek, 2005; Koh vd., 1995; MacKenzie vd., 2001; Nguni vd., 2006 ve Omar vd., 2009 gibi) destekler niteliktedir. Benzer şekilde dönüşümsel liderliğin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisine ilişkin sonuçta daha önce yapılmış araştırmaların sonuçlarını (Aubrey ve Chelladurai, 2001; Basu ve Green, 1997; Howell ve Hall-Merenda, 1999 ve Krishnan, 2005) desteklemektedir.

Bu çalışmada ulaşılan “etkileşimsel liderliğin ÖVD üzerindeki etkisinin olumsuz olduğu” sonucu diğer çalışmalarda (Koh vd., 1995; MacKenzie vd., 2001; Omar vd., 2009 ve Podsakoff vd., 2000) elde edilen sonuçlar ile farklılık göstermektedir. Alt boyutlara ilişkin olarak elde edilen sonuç, Dilek (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada elde edilen “istisnalarla yönetimin ÖVD’yi pozitif yönde etkilediği; koşullu ödüllendirmenin ise ÖVD üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı” sonucu ile farklılık göstermektedir. Nguni ve diğerleri (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada pasif istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderlik

alt boyutları ile ÖVD arasında bulunan güçlü olumsuz ilişki ile mevcut araştırmanın sonucu birbirini desteklemektedir.

Etkileşimsel liderliğin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisine ilişkin olarak ulaşılan sonuç Wang ve diğerlerinin (2001) elde ettiği sonucu destekler niteliktedir. Ancak Howell ve Hall-Merenda'nın (1999) gerçekleştirdikleri çalışmada etkileşimsel liderliğin lider-üye etkileşiminin (dönüşümsel liderliğe kıyasla daha zayıf olsa da) belirleyicilerinden biri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç mevcut çalışmada ulaşılan sonuçla uyumlu değildir.

Lider-üye etkileşiminin ÖVD üzerindeki anlamlı ve olumlu ilişkisini gösteren sonuç literatür ile uyumludur. Yaptıkları çalışmalarda Truckenbrodt (2000); Lo ve diğerleri (2006) ve gerçekleştirdikleri meta analizlerde Hackett ve diğerleri (2003); Manogran ve Conlon (1993); Settoon ve diğerleri (1996); Wayne ve Green (1993); Wayne ve diğerleri (1997) (akt. Lo vd., 2006) lider-üye etkileşiminin niteliği ile ÖVD arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Türkiye'de yapılan çalışmalarda da (Erdem, 2008; Kuşçuluoğlu, 2008) benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Öğretmenlerin orta düzeyde ÖVD sergilemesi, okul yararına olan ancak resmi olarak ödüllendirilmeyen ekstra davranışları sergilemek konusunda güçlü bir istek duymadıkları şeklinde yorumlanabilir. ÖVD'nin okul ve öğretmenler dolayısıyla öğrenciler, açısından olumlu sonuçları düşünüldüğünde öğretmenlerin ÖVD düzeylerinin artırılması için okul yönetiminin alabileceği önlemleri değerlendirmesi önemli bir gerekliliktir. ÖVD'nin yalnızca görevin iyi tanımlanmış olduğu durumlarda ortaya çıktığı bilinmektedir. Öğretmenler kendi kişisel seçimleri ile sergiledikleri ekstra davranışların bir süre sonra sömürücü bir yönetim anlayışı ile kendilerine zorunluluk olarak dayatılmaya başlanacağı korkusu ile bu davranışları sergilemekten kaçınıyor olabilir. Okul müdürleri ilk olarak ÖVD gibi kendiliğinden gelişen ve biçimsel olmayan ekstra davranışların farkında olmalı, bu tür davranışları takdir ve teşvik etmelidir. Bunun için müdürlerin öğretmenlerin yasal görev tanımlarına riayet etmesi önemlidir. Yasal görev tanımı dışındaki işleri bir öğretmenlere zorunluluk olarak dayatmak öğretmenlerin ekstra davranışlar sergileme eğilimini azaltabilir.

Dönüşümsel liderlik sergileyen müdürlerle çalışan öğretmenlerin hem görev yaptıkları okula hem beraber çalıştıkları öğretmen arkadaşlarına hem de müdürlerine karşı daha yüksek düzeyde bir bağlılık duydukları

anlaşılmaktadır. Dönüşümsel liderliğin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi ÖVD üzerindeki etkisinden daha güçlüdür. Lider-üye etkileşiminin bir süreci, ÖVD'nin ise bir sonucu ifade ettiği belirtilebilir. Diğer bir ifade ile dönüşümsel okul müdürleri ile çalışmak müdür-öğretmen ilişkisini olumlu ve nitelikli bir sürece dönüştürmekte ve bu nitelikli süreç öğretmenin ÖVD düzeyinde artışa neden olmaktadır.

Etkileşimsel liderlik, okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki karşılıklı sevgi, bağlılık ve profesyonel saygı ilişkisini ve bu ilişki nedeniyle gerektiğinde fazla çaba gösterme eğilimini olumsuz etkilemektedir. Diğer yandan bu tür davranışları sergileyen, yani etkileşimsel bir yönetim stili uygulayan, müdürlerle çalışan öğretmenlerin genel olarak okula ve birbirlerine yönelik ekstra çaba, katkı ve yardım davranışı daha düşük düzeyde olmaktadır. Öğretmenlerde bu olumsuz eğilimlerin gelişmesinin en önemli nedenleri istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik davranışlarıdır. Öğretmenler etkileşimsel liderlerin koşullu ödül davranışını olumlu bulmakta ve bu davranışa olumlu tepkiler vermektedir. Koşullu ödül hem müdür-öğretmen ilişkisini hem öğretmenin ekstra rol davranışını olumlu etkilemektedir. Ancak okul müdürlerinin pasif bir yönetim sergilemesi öğretmenlerin olumsuz tepkiler vermesine neden olmaktadır. Bu durumda öğretmenler okul için ve birbirleri için ekstra sorumluluk almaktan ve çaba göstermekten kaçınmaktadır. Pasif etkileşimsel liderlik stili bir okul müdürü açısından en olumsuz yöneticilik stilini temsil etmektedir. Okul müdürleri bu öğretmen eğilimlerinin farkında olmalı ve pasif bir tarzı benimsemekten kaçınmalıdır. Ayrıca, eğitim yöneticisi geliştirme programları yapılandırılırken bu eğilimlerin dikkate alınması önemlidir.

Lider-üye etkileşimi konusunda Türkiye'de az sayıda araştırma gerçekleştirildiği ve bu araştırmaların okullar dışındaki örgütlerde yapıldığı görülmektedir. Okullarda lider-üye etkileşimi, lider-üye etkileşiminin adalet algısı, örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi gibi değişkenlerle ilişkisi araştırılması gereken konulardır. Günümüzde kişiler arası ilişkilerin daha çok önem kazanmış olması ve toplumumuzda kişiler arası ilişkilere verilen önem okullarda lider-üye etkileşimi araştırmalarının gerekliliğini artırmaktadır. Lider-üye etkileşiminin tam olarak sınanabilmesi için, okul yöneticilerin öğretmenlerle etkileşimlerine ilişkin görüşlerinin de göz önüne alınması daha faydalı sonuçlar verebilir.

Kaynaklar/References

- Acar, Z. A. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Allison, B. J., Voss, R. S., & Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288.
- Aubrey, K., & Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15, 135-159.
- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Abu Sama, B. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, leader-member exchange and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Social Sciences*, 6(4), 140-151.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Barksdale, K., & Werner, J. M. (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, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-102.
- Bass, B. M., & Avolio, B.J. (1995). *Manual for MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire*. CA: Mind Garden.
- Basu, R., & Green, S. R. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477-499.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.

- Bergeron, D. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review*, 32(4), 1078-1095.
- Bingöl, D., Naktiyok, A. ve İşcan, Ö. F. (2003,). Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs 2003*. Afyon.
- Cevriliöglu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçları arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme* (Yayımlanmamış doktora tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı – Bir uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Dipaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *High School Journal*, 88(3), 35-45.
- Dipaola, M., & Moran, T-M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relation to school climate. *Journal of School Leadership*, 11, 424-447.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
- Elgamal, M. A. (2004). The direct and mediating effects of transactional and transformational leadership: A comparative approach. *Journal of Transnational Management Development*, 9(2-3), 148-169.
- Erdem, F. S. (2008). *Organizasyonlarda lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinde, izlenim yönetimi davranışının rolü: Kayseri’de hizmet sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Esnard, C., & Jouffre, S. (2008). Organizational citizenship behavior: Social valorization among pupils and the effect on teachers’ judgments. *European Journal of Psychology of Education*, XXIII(3), 255-274.
- Farh, J-L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.

- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). Climate profile and OCBs of teachers in public and private schools of India. *International Journal of Educational Management*, 20(7), 529-541.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2000). *Behavior in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Kopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 18-32.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.
- Kalaycı, G. S. (2007). *Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Karambayya, R. (1990). Contextual predictors of organizational citizenship behavior, *The Academy of Management Proceedings*, 221-225. Web: <http://web.ebscohost.com> adresinden 22.05.2009'da alınmıştır.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(16), 443-465.
- Kidwell, R. E., Mossholder, K. W., & Bennett, N. (1997). Cohensiveness and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 23(6), 775-793.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (43), 401-422.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (49), 57-91.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101-114.
- Krishnan, V. R. (2005). Leader-member exchange, transformational leadership, and value system. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10(1). http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol10_no1_pages_14-21.pdf adresinden 12.02.2009 tarihinde alınmıştır.
- Kuşçuluoğlu, S. (2008). *Yönetici-çalışan ilişki kalitesinin çalışan iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde adalet, güvenilirlik, güven eğilimi ve güvenin rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Liang, S. K., Ling, H. C., & Hsieh, S. Y. (2007). The mediating effects of leader-member exchange quality to influence the relationship between paternalistic leadership and organizational citizenship behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 10(2), 127-137.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Lo, M. C., Ramayah, T., & Hui, J.K.S. (2006). An investigation of leader member exchange effects on organizational citizenship behavior in Malaysia. *Journal of Business and Management*, 12(1). http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5495/is_200601/ai_n21406788/ adresinden 13.05.2009'da alınmıştır.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- 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.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denesen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Omar, Z., Zainal, A., Omar, F., & Khairudin, R. (2009). The influence of leadership behaviour on organisational citizenship behaviour in self-managed work teams in Malaysia. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1). <http://www.sajhrm.co.za> adresinden 13.05.2010 tarihinde alınmıştır.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Ortiz, L. (1999). A comprehensive literature review of organizational justice and organizational citizenship behavior: Is there a connection to international business and cross-cultural research? <http://www.sbaer.uca.edu/research/sribr/1999/22.pdf> adresinden 12.04.2010 tarihinde alınmıştır.

- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dzieweczynsky, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19(1), 1-22.
- Schlechter, A. F., & Engelbrecht, A. S. (2006). The relationship between transformational leadership, meaning and organisational citizenship behaviour. *Management Dynamics*, 15(4), 2-16.
- Spoelstra, S. (2009). Transformational leadership: Scientific concept or management concept. *The Academy of Management Proceedings*, 2009.
- Taşcı, S. K. (2007). *Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Topaloğlu, G. (2005). *Dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Truckenbrodt, Y. (2000). *The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Nova Southern University, Fort Lauderdale-Davie, FL, USA.
- Twigg, N. W. (2004). *Transformational leadership, perceived union support, and union citizenship behaviors: A social exchange and social identity perspective* (Yayımlanmamış doktora tezi). Louisiana Tech University, Ruston, LA, USA.

- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Wang, H., Law, K. S., Wang, D. X., & Chen, Z. X. (2001). The linkage role of LMX: A mediating effect of LMX on the relationship between transformational leadership and followers' performance and OCB. *MGTO Working Papers*. <http://hdl.handle.net/1783.1/671> adresinden 20.08.2008 tarihinde alınmıştır.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Yafang, T., & Shih-Wang, W. (2008). The relationship among job satisfaction, organizational citizenship behavior and turnover intention. In *2008 Northeast Decision Sciences Institute Meeting*, Brooklyn, NY.
- Yılmaz, K., & Çokluk-Bökeoğlu, O. (2008). Organizational citizenship behaviors and organizational commitment in Turkish primary schools. *World Applied Sciences Journal*, 3(5), 775-780.
- Yılmaz, K., & Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126.
- Yücel, G. F. (2006). *Öğretmenlerde mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

İletişim/Correspondence:

Doç. Dr. Mehmet Korkmaz
Gazi Üniversitesi
Gazi Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
e-posta: korkmaz@gazi.edu.tr

Received: 24/12/2011
Revision received: 22/04/2012
Approved: 01/05/2012