

## **DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ: TÜRKİYE’DE YEREL YÖNETİMLERE DAİR UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

**Sefa ÇETİN\***

**Ceren GİDERLER\*\***

**Efe EFEOĞLU\*\*\***

### **ÖZET**

Liderlik teorileri konusundaki bilimsel literatür incelendiğinde, liderlik kavramının yaklaşık olarak son otuz yıldır değişik tartışmaların odak noktası olduğunu görmek mümkündür. Bunun kısmi olarak nedeni liderlik tanımının ve teorisinin değişik kavramsal çerçevelerde ve değişik disiplinlerce ele alınmış olmasıdır. Dolayısıyla liderlik kavramının bir değil birçok tanımı bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında liderlik, bireyin bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları hareket geçirmek ve etkileyebilmek için gerekli olan bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışmanın teorik ve metodolojik temelini oluşturan dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı teorileri ve bu teorilerin birbirleriyle karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıkan ölçek modeli ile Türkiye’de yerel yönetimlere dair uygulamalı bir araştırma yapılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda belediyeleri içeren veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Araştırmanın genel amacı, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini analiz etmektir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki etkisinin, özellikle insan faktörünün etkin olduğu hizmet kuruluşları kapsamında olan yerel yönetimlerin, yerel yönetimler dahilinde de belediyelerde incelenmesinin bilimsel literatür için önemli ve faydalı olacağı düşünülmüştür. Bu çerçevede, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilintiyi Türkiye’deki yerel yönetimler/belediyeler, kapsamında uygulamalı

---

\* Dr., Konya Valiliği

\*\* Yrd. Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi

\*\*\* Yrd. Doç. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

olarak incelemek bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Araştırmada, Kouzes ve Posner (1993)'in geliştirdikleri “Beş Boyutlu Dönüştürücü Liderlik” ölçeği ile Smith, Organ, Near (1983) ve McNeely, Meglino'nun (1994) geliştirdikleri, Lee ve Allen (2002) tarafından düzenlenen “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ölçeği etkileşimli olarak kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte belirlenen dönüştürücü liderlik boyutları; çalışanların başarılarını ödüllendirme / kutlama, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirme, örnek olma, paylaşılan farklı bir vizyon yaratma ve süreci sorgulama olarak belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Yerel Yönetimler, Belediyeler, Regresyon Analizi

**JEL Kodları:** D23, H59, M54, C93

**EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR: AN APPLIED  
RESEARCH ON LOCAL GOVERNMENTS IN TURKEY  
ABSTRACT**

When the scientific literature on the leadership theories are examined, it is possible to see that the leadership concept has been the focus point of discussions since the past three decades. Partial reason for this is that the leadership concept and the leadership theory have been addressed within different contextual frameworks and different disciplines. Therefore the leadership concept has not one definition but many. For the purposes of this research, leadership is defined as the sum of the knowledge and skills that are needed to unite a group of people around clear objectives, as well as to affect and mobilize them towards achieving them.

The development of leadership theory has also formed the basis for different schools of thought. Although there is a vast scholarly literature on the topic, the theories of leadership can be mainly grouped around three different schools of thought. First school thought emphasizes “transactional leadership” when the leader inspires his/her followers (House, 1977; Conger and Kanungo, 1998; Meindl, 1990). Second school of thought emphasizes “entrepreneurial leadership” and underlines the productivity and the practical and cultural change implementations towards enhancing the quality of the processes. The second school of thought is usually considered as the hybrid theory between the first and the third school of thought. (Peters and Austin, 1985; Hammer and Champy, 1993; Champy, 1995). The third school of thought advocating the “transformational leadership” accepts vision and organizational change as its main pillars. (Burns, 1978; Bass, 1985; Bennis and Nanus, 1985; Tichy and Devanna, 1986). In this article, the relation between transformational leadership, one of the three main schools of thought in leadership theory, and organizational citizenship behaviour are examined. Transformational leadership, on the other hand, is a model based on a future oriented strong vision which also underlines transformation as a compulsory function.

Organizational citizenship behaviour is also a topic that has been subject to debate for a long time like the leadership theories, and its place in the literature was sustained by Organ and his colleagues by the end of the 1980s (Bateman and Organ, 1983: 587-595; Smith et al, 1983: 653-663; Organ,1988:1-14). In the period following that the organizational citizenship behaviour has been researched from a variety of theoretic and empirical perspectives by the scholars (George and Jones, 1997;155; Williams and Anderson, 1991;602; McNeely and Meglino, 1994;836-838; Schnake and

Dumler, 2003;283; Podsakoff, MacKenzie, Paine and Bachrach, 2000;513-563; Van Dyne, Cummings and McLean,1995;215-285; Blakely, Srivastava and Moorman, 2005;103-117), however, since these discussions are out of the scope of this article they have not been elaborated in detail. When the theoretical and empirical research on the organizational citizenship behaviour is considered, it is possible to group them in two main groups. The first group underlines studies on leadership and organizational commitment. The studies relevant to the second group, on the other hand, dwell on the organizational performance components. The organizational citizenship behaviour addressed within the context of the present article concerns the first group of studies.

The relation between transformational leadership and organizational citizenship behaviour are studied by different scholars, and most of the research conducted in this framework concluded that there is a positive correlation between the transformational leadership and organizational citizenship behaviour. The leader should have a supportive style, behaving friendly, just, and honest towards subordinates and should be reassuring trust in a way to increase the levels of task awareness among the subordinates. The primary objective of this research is to determine the effect of leadership practices on formation of organizational citizenship behaviour that are defined as optional in the formation of individual behaviour and not covered explicitly by the formal reward system of organizations.

The theoretical and empirical framework of the transformational leadership and organizational citizenship behaviour coupled with the interaction scale between these theories forms the main pillar of the present article towards empirical analysis of the local governments in Turkey. In this context, the data covering municipalities are collected and analyzed. The main aim of the article is thus to analyze the effect of transformational leadership on organizational citizenship behaviour. It has been thought that the empirical research on the interaction of transformational leadership with organizational citizenship behaviour within the context of local governments and more specifically within in municipalities where human factor is effective would provide new insights for future research. In this context, Kouzes and Posner (1993) 's scale of five-dimensional transformational leadership together with the "Organizational Citizenship Behaviour," scale developed by Smith, Organ and Near (1983) and McNeely, Meglino (1994) and organized by Lee and Allen (2002) were used. The dimensions of leadership in this scale are defined as ; celebrating the achievements of employees, encouraging staff in self-development, forming an example, creating a shared vision and a querying process

In this study, the first section presents the transformational leadership and organizational citizenship behaviour separately and then the relation between these two theories is discussed. In th second section, the interactively used two scale models are introduced with reference to methodological framework of the empirical research conducted. Section three presents the results of the statistical analyses with reference to the data derived from the questionnaires. Finally, the results of the empirical work are analyzed and discussed with reference to the theories and methodology used. According to the findings of this research, the basic hypothesis of the study has been adopted as "there is a significant statistical relationship between transformational leadership practices organizational citizenship behaviour". Accordingly, the municipal executives should be transformational leaders to be able to trigger organizational citizenship behaviour and this is getting more and more important given the weight of public services that are conducted through municipalities with a view to enhance the quality of the services. Accordingly,

the leadership in the municipalities should encourage their subordinates, they should create a shared vision and further they should be able to take risks and exploit all the venues of success.

**Keywords:** Leadership, Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behaviour, Local Governments, Municipalities, Regression Analyses.

**JEL Codes:** D23, H59, M54, C93

## Giriş

Dönüşümcü liderlik modeli geçtiğimiz otuz yılı kapsayan liderlik teorilerine dair tartışma ve araştırmaların önemli bir bileşenidir. Yine örgütsel vatandaşlık davranışı da 1980'lerin ikinci yarısından bu yana değişik perspektifler kapsamında araştırılmakta ve farklı türden bilimsel tartışmalara konu olmaktadır. Ayrıca bu iki kavramın birbiriyle ilintisini ortaya koymakta olan birçok araştırma yapılmıştır ve söz konusu ilinti bu uygulamalı çalışmanın başlangıç noktasını oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın teorik ve metodolojik temelini oluşturan dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı teorileri ve bu teorilerin birbirleriyle karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıkan ölçek modeli ile Türkiye'de yerel yönetimlere dair uygulamalı bir araştırma yapılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda belediyeleri içeren veriler toplanmış ve analiz edilmiştir.

Bu kapsamda ilk bölümde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı teorileri ve bunların arasındaki ilinti özetlenmektedir. İkinci bölümde yapılmış olan uygulamalı çalışmanın metodolojik modeli bakımından kullanılmış olan iki ölçek modeli açıklanmıştır. Üçüncü bölümde Türkiye genelinde yerel yönetimler ve özelinde belediyeler kapsamında yürütülen anket çalışmasının sonuçları bir önceki bölümde açıklanmış olan ölçek modeli çerçevesinde değerlendirilmektedir. Son olarak çalışmanın sonuçları teorik ve metodolojik çerçeveye referansla analiz edilip, eldeki bulgular özetlenmektedir.

## 1. Teorik Çerçeve

Bu bölümde makalenin metodolojisinin bileşenleri olan dönüşümcü liderliğin teorik temelleri, örgütsel vatandaşlık davranışı teorisi ve bu iki teori arasındaki ilişki özet olarak sunulmaktadır.

### 1.1. Liderlik Teorileri ve Dönüşümcü Liderlik Kavramı

Liderlik teorileri konusundaki bilimsel literatür incelendiğinde, liderlik kavramının yaklaşık olarak son otuz yıldır değişik tartışmaların odak noktası olduğunu görmek mümkündür. Bunun kısmi olarak nedeni liderlik tanımının ve teorisinin değişik çerçevelerde ele alınmış olmasıdır. Dolayısıyla liderlik kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Liderlik teorileri, 1970 yılında Burns'un çok bilinen bilimsel eserini yayınlaması ile birlikte geleneksel tartışmaların ötesine geçerek ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik konusuna yönelmiştir (Van Mart, 2003:217). Bu aynı zamanda geleneksel görüşlerin ötesine geçilerek liderlerin kendilerini izleyenleri motive edebildikleri karizmatik liderlik kavramının da önüne geçilmesi anlamına gelmiştir.

Liderlik teorisinin gelişimi aynı zamanda bu konudaki değişik düşünce akımlarına da temel oluşturmuştur. Bu konuda oldukça geniş bir literatür olmakla birlikte, liderlik konusundaki teoriler üç ana düşünce ekolü etrafında toparlanabilir. Birinci düşünce ekolünde liderin özelliklerinin izleyicilerine ilham verdiği "etkileşimci liderlik" söz konusudur (House, 1977; Conger ve Kanungo, 1998; Meindl, 1990). İkinci düşünce ekolü "girişimci liderlik" kavramı üzerinde durur ve liderlerin verimliliği ve süreçlerin kalitesini artırmak için etkin, pratik ve kültürel değişim uygulamaları gerektiğini vurgular. Bu ikinci ekolün savunduğu görüşler birinci ve üçüncü ekoller arasında melez teori olarak da kabul edilmektedir (Peters ve Austin, 1985; Hammer ve Champy, 1993; Champy, 1995). Dönüşümcü liderliği savunan üçüncü düşünce okulu ise uzak görüşlülük ve organizasyonel değişimi liderliğin temel kavramları olarak ele alır (Burns, 1978; Bass, 1985; Bennis ve Nanus, 1985; Tichy ve Devanna, 1986).

1980'lerden sonraki dönemde ise bu üç düşünce okulunun liderlik kavramı bakımından öne çıkardıkları özelliklerin tek bir teorik model haline getirilmeye çalışıldığı gözlenmektedir. Bu çerçevede Bass tarafından 1990 yılında yayınlanan çalışma bunun önemli örneklerinden biridir. Ancak bu makalenin kapsamı bakımından bu çalışmanın ayrıntılarına girilmeyecektir. Bunun yerine dönüşümcü liderlik kapsamında Bass tarafından vurgulanan dört önemli unsurun açıklamalarına yer verilecektir.

Bass (1996), liderliğin uygulamaya dair tanımı bakımından, liderlerin içinde buldukları süreçleri kişiliklerinin öne çıktığı dört unsurla tanımlamakta ve bunu yaparken dönüşümcü liderlik kavramını da geliştiren bir tanım ortaya koymaktadır. Bu kapsamda liderlerin aşağıdaki dört özelliği öne çıkmaktadır;

- Bireysel düşünce
- İdealize edilmiş etki
- İlham verici isteklendirme
- Entelektüel uyarım

Bass (1996) tarafından ortaya konulan bu dört özellik liderin izleyicilerin gereksinimlerini doğru teşhis ederek yeniden konumlandığı durumlarda liderin rol model olmasıyla sonuçlanırken; eski anlayışların ve perspektiflerin sorgulandığı bir ortam yaratır. Bu durum ise gerçekleştirilecek işlerin anlamı ve amacına dair güçlü bir vizyon oluşturur. Bu açıdan bakıldığında *dönüşümcü liderlik* organizasyonlarda değişimin yönünü belirleyici unsurdur.

## 1.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorisi

Örgütsel vatandaşlık teorisi de liderlik teorileri gibi uzun bir süredir üzerinde tartışılan ve çalışılmakta olan bir konudur ve somut olarak literatüre kazandırılmasının 1980'li yılların sonunda Organ ve meslektaşları tarafından gerçekleştirildiği genel olarak kabul görmüş durumdadır (Bateman ve Organ, 1983: 587-595; Smith vd., 1983: 653-663; Organ,1988:1-14). Takip eden süreçte örgütsel vatandaşlık davranışı teorisi bilim insanları tarafından değişik teorik ve uygulamalı perspektiflerden ele alınmıştır (George ve Jones, 1997;155; Williams ve Anderson, 1991;602; McNeely ve Meglino, 1994;836-838; Schnake ve Dumler, 2003;283; Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000;513-563; Van Dyne, Cummings ve McLean,1995;215-285; Blakely, Srivastava ve Moorman, 2005;103-117) ancak bu çalışmaların tartışılması bu makalenin kapsamı dışında kaldığından burada hepsine değinilmemektedir

Örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik yapılmış teorik ve uygulamaları çalışmalar bakıldığında bunları iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci gruba ait çalışmalarda liderlik ve örgütsel bağlılık

gibi unsurlar öne çıkmaktadır. İkinci gruba ait çalışmalarda da örgütsel performans bileşenlerini öne çıkaran unsurlar belirleyici olmaktadır. Her iki grubun ortak noktası ise verimlilik, etkinlik ve sosyal sermaye yaratımı ile örgütlere sağlanan katkılardan oluşmaktadır (Bolino ve Turnley, 2005:740). Bu çalışmanın kapsamına giren örgütsel vatandaşlık davranışı daha çok ilk grupta yer alan çalışmalarla ilintilidir.

### **1.3 Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlinti**

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda dönüşümcü liderlik unsurunun etkisi çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter'a (1990) göre, dönüşümcü liderlik için çalışanların rolün gerektirdiği performansa ulaşmaları, çalışanların ekstra rol ya da örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri kadar önem ifade etmektedir. Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996) yaptıkları çalışmada; Podsakoff ve arkadaşlarının ortaya koyduğu dönüşümcü liderlik boyutları ile Organ'ın belirlediği örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında ilişki aramışlardır. Bireysel düzeyde destek sağlama ile özgecilik, vicdan sahibi olma, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem arasında; vizyon oluşturma ile sportmenlik arasında ve yüksek performans bekleme ile nezaket arasında olumlu ilişkiler bulmuşlardır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007:269). Anton ve Amos (2006)'a göre, dönüşümcü liderler çalışanların örgüt amaçlarıyla uyumlu amaçlara sahip olmalarına, örgüte bağlılık duymalarına ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine neden olmaktadır. Wagn (2005) dönüşümcü liderlerin çalışanların bireysel ilgilerinden daha çok kurumsal ve toplumsal amaçları benimsemelerini sağlayarak ileri görev bilinci içerisinde olabileceklerini belirtmektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin, lider-üye değişim ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerinde lider-üye değişimi aracılığıyla dolaylı bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Piccolo ve Colquitt (2006) çalışmalarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Asgari vd.(2008) ise, dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde belirleyici ve doğrudan etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Koh, Steers ve Terborg (1995), dönüşümcü liderliğin uyum boyutunu etkilediği, örgütsel vatandaşlık

davranışının özgecilerlik boyutunda ise marjinal bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Bolat (2008) da, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

## **2. Metodoloji/Yöntem**

Çalışmanın yöntem bölümünde araştırmanın amacı, yöntemi, kullanılan model ve temel varsayımlarına yer verilecektir.

### **2.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın genel amacı, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini analiz etmektir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki etkisinin, özellikle insan faktörünün etkin olduğu hizmet kuruluşları kapsamında olan yerel yönetimlerin, yerel yönetimler dahilinde de belediyelerde incelenmesinin bilimsel literatür için önemli ve faydalı olacağı düşünülmüştür.

### **2.2. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırma kapsamında aşağıdaki varsayımlar test edilmiştir:

- V<sub>1</sub>: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- V<sub>2</sub>: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından çalışanların başarılarını ödüllendirmek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- V<sub>3</sub>: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- V<sub>4</sub>: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından örnek olmak ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

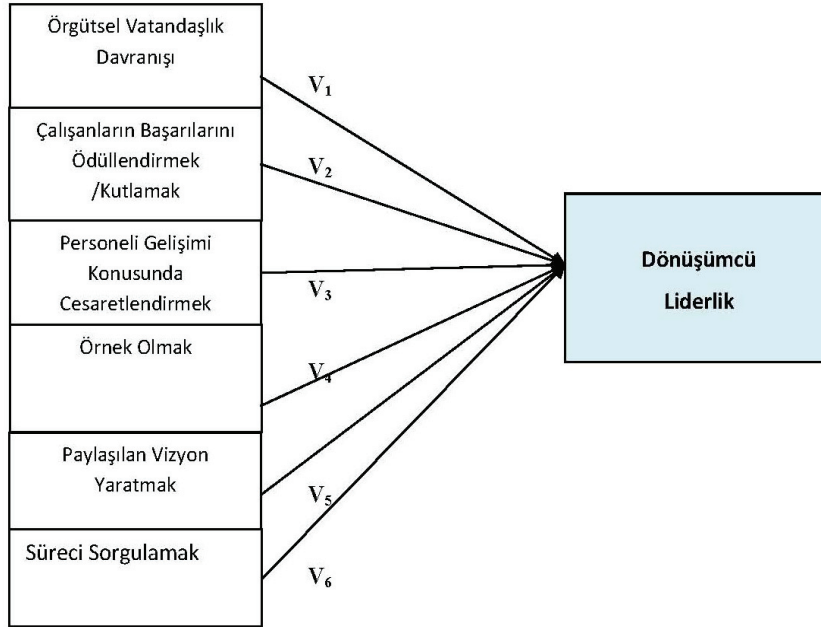


- V<sub>5</sub>: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından paylaşılan vizyon yaratmak ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- V<sub>6</sub>: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından süreci sorgulamak ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

### 2.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde sırasıyla; araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanmasında izlenen yol ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmaktadır.

Şekil 1’de görüldüğü gibi araştırmanın temel modeli; boyutlar aracılığıyla dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini açıklamaktadır.



**Şekil 1.** Araştırmanın Modeli

Akdeniz bölgesinde bulunan, 5000 ile 50000 arasında nüfusa sahip **10 adet belediye** araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak **anket** kullanılmıştır. Söz konusu

belediyelerde çalışan toplam 420 kişiye anket ulaştırılmış, anketlerden 27 tanesi geçersiz olduğu için kapsam dışında bırakılarak, geriye kalan **353 ankete** ilişkin veriler analize tabi tutulmuştur.

Araştırmada kullanılan anket formu toplam 52 sorudan ve 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, söz konusu belediyelerde çalışan personelin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik geliştirilmiş 6 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde, Kouzes ve Posner (1993)'ın geliştirdikleri beş boyutlu 30 adet dereceleme türünde ifadeden oluşan “Dönüşümcü Liderlik” ölçeği kullanılmıştır. Liderlik ölçeğinde çalışanların başarılarını ödüllendirmek / kutlamak, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek, örnek olmak, paylaşılan vizyon yaratmak ve süreci sorgulamak üzere beş boyut yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise, Smith, Organ, Near (1983) ve McNeely, Meglino (1994) geliştirdikleri ve Lee ve Allen (2002) tarafından düzenlenen “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı olmak üzere iki boyut yer almaktadır. İkinci ve üçüncü bölümlerde kullanılan anket soruları 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmış ve katılımcılardan “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarından birinin verilmesi istenmiştir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler; SPSS 13.0 paket programı ile analiz edilmiş ve ortaya çıkan bulgular tablolar ile açıklanarak irdelenmiştir.

Verilerin analizinde; frekans ve yüzde tekniklerinden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler **ilgileşim analizi**, gruplar arasındaki farklılıklar ise **T-testi ve ANOVA testi** ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır

#### **2.4. Veri Analizi ve Sonuçları**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerlerine bakıldığında; dönüşümcü liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha Katsayısı 0,960 ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin Cronbach Alpha Katsayısı 0,830 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlardan anket formunda

yer alan iki farklı ölçeğin de yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan 353 belediye personeline ait Tablo 1'deki verilere bakıldığında, araştırmaya katılanların çoğunun erkek ve evli olduğu, eğitim düzeyinin lise olduğu, yaş grubunun ağırlıklı olarak 41-55 arasında değiştiği, meslekte çalışma ve işletmede çalışma süresinin ağırlıklı olarak 6-10 yıl arasında olduğu görülmektedir.

**Tablo 1.** Personelin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Sayı	%	Yaş Grupları	Sayı	%	Medeni Durum	Sayı	%
Erkek	274	77,6	18-25	33	9,3	Evli	310	87,8
Bayan	79	22,4	26-40	128	36,3	Bekâr	43	12,2
<b>Toplam</b>	<b>353</b>	<b>100,0</b>	<b>41-55</b>	<b>167</b>	<b>47,3</b>	<b>Toplam</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>
			+55	25	7,1			
			<b>Toplam</b>	<b>353</b>	<b>100,0</b>			
Eğitim	Sayı	%	Meslekte Çalışma Süresi	Sayı	%	İşletmede Çalışma Süresi	Sayı	%
İlköğretim	99	28	0-1 yıl	32	9,1	0-1 yıl	99	28
Lise	159	45	1-5 yıl	72	20,4	1-5 yıl	78	22,1
Ön Lisans	39	11	6-10 yıl	164	46,5	6-10 yıl	133	37,7
Lisans	48	13,6	11-15	20	5,7	+11	43	12,2
Lisans Üstü	8	2,4	+16	65	18,4	<b>Toplam</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>
<b>Toplam</b>	<b>353</b>		<b>Toplam</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>			

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek üzere yapılan Pearson Korelasyon Analizine ilişkin bulgular Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Dönüşümcü Liderlik –Örgütsel Vatandaşlık Davranışı  
Pearson Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular ve Test Sonuçları

N=353	Dönüşümcü Liderlik	Çalışanların Başarılarını Kutlamak	Gelişimleri Konusunda Cesaretlendirmek	Örnek Olmak	Paylaşılan Vizyon Yaratmak	Süreci Sorgulamak
ÖVD	,510**	,468**	,479**	,468**	,473**	,483**
Bireye Yönelik ÖVD	,391**	,364**	,376**	,355**	,362**	,359**
Örgüte Yönelik ÖVD	,482**	,437**	,443**	,447**	,448**	,470**

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

Tablo 2'ye bakıldığında, pozitif yönde en yüksek derecede anlamlı ilişkinin “dönüşümcü liderlik” ve “örgütsel vatandaşlık davranışı” değişkenleri arasında ( $r=0,510^{**}$ ;  $p<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Tablo 2'de ortaya çıkan ilişkilerin bazılarına bakıldığında; “örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı” ile “harekete geçirmek” arasında nispeten çok az zayıf ilişki ( $0,468^{**}$ ); “örgütsel vatandaşlık davranışı” ile “süreci yönetmek” arasında çok az zayıf ilişki ( $0,483^{**}$ ); “örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı” ile “yol göstermek” arasında çok az zayıf ( $0,447^{**}$ ); “örgütsel vatandaşlık davranışı” ile “paylaşılan vizyon yaratmak” arasında ise korelasyon katsayısı ile temsil edilen çok az zayıf ( $0,448^{**}$ ) bir ilişkinin olduğu ( $p<0,05$ ) saptanmıştır.

Dönüşümcü liderliğin ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ilişkilere dayalı olarak kurulan hipotezlerle ( $H_1 - H_6$ ) ilgili olarak regresyon analizleri yapılmıştır. Başlangıçta ortaya konulan varsayımlara ilişkin regresyon analizleri sonuçları Tablo 3 ve Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 3.** Tekli Regresyon Analizine İlişkin Bulgular ve Test Sonuçları

$R^2 = 0,260$ $F = 103,814$ $R = 0,510$ Anlamlılık Düzeyi=,000			
Değişkenler	$\beta$ Katsayısı	t Değeri	p Değeri
Sabit terim	-	22,587	,000
Dönüşümcü Liderlik	,510	11,106	,000

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde nispeten zayıf ilişki (0,260) bulunmuştur. Tablo 3'de görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan dönüştürücü liderlik faktörünün  $\beta$  katsayısı 0,510 olup istatistiksel olarak anlamlıdır. Elde edilen sonuçlara göre:

$V_1$ : Dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır, varsayımı kabul edilmiştir.

$V_2$ : Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından çalışanların başarılarını ödüllendirmek / kutlamak ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

V<sub>3</sub>: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

V<sub>4</sub>: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından örnek olmak ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

V<sub>5</sub>: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından paylaşılan vizyon yaratmak ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

V<sub>6</sub>: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından süreci sorgulamak yapmak ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 4.** Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Bulgular ve Test Sonuçları

<b>R<sup>2</sup> = 0,253 F= 59,408 R= 0,503 Anlamlılık Düzeyi=,000</b>			
<b>Değişkenler</b>	<b>B Katsayısı</b>	<b>t Değeri</b>	<b>p Değeri</b>
<b>Sabit terim</b>	-	24,057	,000
<b>Cesaretlendirmek</b>	0,249	3,037	,003
<b>Süreci Sorgulamak</b>	0,278	3,386	,001

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, süreci sorgulamak ve cesaretlendirmek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde çok az ilişki (0,253) bulunmuştur. Bağımsız değişkenlerden çalışanların başarılarını ödüllendirmek / kutlamak, örnek olmak ve paylaşılan vizyon yaratmak ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Elde edilen sonuçlara göre “Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan başarılarını ödüllendirmek / kutlamak ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.”(V<sub>2</sub>); “Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan örnek olmak ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” (V<sub>4</sub>) ve “Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından paylaşılan vizyon yaratmak ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” (V<sub>5</sub>) hipotezleri red edilirken, “Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek ile örgütsel vatandaşlık davranışı

arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” (V<sub>2</sub>) hipotezi ile “Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan süreci sorgulamak ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” (V<sub>6</sub>) kabul edilmiştir.

Tablo 4’de görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan cesaretlendirmek faktörünün t değeri 3,037 ve süreci sorgulamak faktörünün t değeri 3,386 olup; örgütsel vatandaşlık davranışı göstermedeki değişimleri “süreci yönetmek” olgusu, “yüreklendirmeye” göre daha iyi açıklamaktadır. Ayrıca, değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında “süreci sorgulamak”, “cesaretlendirmek” ve “örgütsel vatandaşlık davranışı” sergileme arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma kapsamında yer alan belediye personelinin demografik özelliklerine ilişkin yapılan T Testi ve ANOVA Analizi bulguları Tablo 5’de yer almaktadır.

**Tablo 5.** Araştırmaya İlişkin T Testi ve ANOVA Analizi

Demografik Değişkenlere İlişkin T Testi ve ANOVA Analizi	Test Türü	F/t	P	Sonuç
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>				
Belediye personelinin, yöneticilerinin dönüşümcü lider olduklarına ilişkin düşünceleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	T-Testi	t=5,613	p>0,05	KABUL
Belediye personelinin, yöneticilerinin dönüşümcü lider olduklarına ilişkin düşünceleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	ANOVA	F=0,894	p>0,05	RED
Belediye personelinin, yöneticilerinin dönüşümcü lider olduklarına ilişkin düşünceleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	T-Testi	t=-0,132	p>0,05	RED
Belediye personelinin, yöneticilerinin dönüşümcü lider olduklarına ilişkin düşünceleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	ANOVA	F=0,576	p>0,05	RED
Belediye personelinin, yöneticilerinin dönüşümcü lider olduklarına ilişkin düşünceleri meslekte çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	ANOVA	F=0,767	p>0,05	RED
Belediye personelinin, yöneticilerinin dönüşümcü lider olduklarına ilişkin düşünceleri kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	ANOVA	F=1,294	p>0,05	RED

<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>				
Belediye personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	T-Testi	t=-0,100	p>0,05	RED
Belediye personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	ANOVA	F=-2,399	p<0,05	KABUL
Belediye personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	T-Testi	t=1,781	p>0,05	RED
Belediye personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	ANOVA	F=0,705	p>0,05	RED
Belediye personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri meslekte çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	ANOVA	F=1,908	p>0,05	RED
Belediye personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	ANOVA	F=-0,517	p>0,05	RED

Belediye personelinin, yöneticilerinin dönüşümcü lider olduklarına ilişkin düşünceleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiler yapılan t testi ve ANOVA analizi ile ölçülmüş ve belediye personelinin, yöneticilerinin dönüştürücü lider olduklarına ilişkin düşünceleri cinsiyetlerine göre; örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinin ise yaşlarına göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu bulgular ışığında, erkek çalışanların bayan çalışanlara göre daha fazla, yöneticilerinin dönüşümcü lider özellikleri gösterdiklerini düşündüklerini; 26-40 ve 41-55 yaş aralığında olanların 18-25 ve 55+ yaş aralığında olanlara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiklerini söylemek mümkündür.

### **Sonuç ve Değerlendirme**

Araştırma sonuçlarından görüleceği üzere, korelasyon analizinde pozitif yönde en yüksek derecede anlamlı ilişkinin “dönüşümcü liderlik” ile “örgütsel vatandaşlık davranışı” arasında olduğu görülmektedir. Buradan; yöneticilerin gösterdikleri liderlik davranışlarının astların rol gereklilerinin üzerinde davranış göstermelerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür.

Yapılan regresyon analizinde; “dönüşümcü liderlik” ile “örgütsel vatandaşlık davranışı” arasında nispeten zayıf bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından “süreci sorgulamak” ve “cesaretlendirmek” ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında çok az güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderliğin en belirgin özelliklerinden biri olan etki oluşturma özelliği, çalışanların liderlerine güven duymalarına, onlara karşı olumlu duygular beslemelerine ve böylece kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma eğilimi göstermelerine neden olmaktadır. Çalışanların, risk almaya yatkın, fırsatları araştırmaya istekli, yenilikçi olduklarını düşünmeleri; yöneticilerin, çalışanların başarılı olabileceklerine yönelik inanca sahip olması ve bunu onlarla paylaşmaları, onlarla bireysel olarak ilgilenmeleri, ekipleri desteklemeleri, hizmet farklılaşması olduğunda kavrama ve uygulama sürecinde başarılı olacaklarına inanmaları ve onlarla paylaşmaları çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olmaktadır.

Her ne kadar bu araştırmada süreci sorgulamak ve cesaretlendirmek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki çıkmış olsa da, bu ilişkinin beklenildiği kadar çok da güçlü olmadığı görülmektedir. Bu durum, belediye yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımı göstermemelerinden ya da önemli bir hizmet kuruluşu olan belediyelerde çalışanların yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarından etkilenmeden hizmet almak isteyen vatandaşlara ileri görev bilinci ile yaklaşımlarından kaynaklanmış olabilir.

“Çalışanların başarılarını kutlamak”, “örnek olmak” ve “paylaşılan vizyon yaratmak” ile “örgütsel vatandaşlık davranışı” gösterme eğilimi arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bunun nedeninin; belediyelerde görev yapan yöneticilerin sıklıkla değişmeleri, iyi bir ekip olgusunun oluşturulamaması, yapılan faaliyetleri eleştirecek karşıt görüşe sahip bireylerin olması ve kısa aralıklarla çalışanların görev yerlerinin değişmesi nedeniyle işin sahibi oldukları düşüncesinin yerleşmemesi ve belki de kendilerini örgüte yabancılaşmış hissetmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini etkilememesinin olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca kamu hizmetlerinin işleyişinin ayrıntılı kurallara bağlanmış olması, kamu görevlerine yapılan atamalarda bazen siyasi faktörlerin etkili olması, hiyerarşisinin katılığı, yetkilerin üst



basamaklarda toplanması, takdir yetkisinin daraltılması ve rekabetin yokluğu dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin varlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak insan unsurunun ön plana çıktığı belediyelerde çalışanların, liderlerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini büyük ölçüde gösterememelerine rağmen ileri görev bilinci içerisinde çalışmaları ve vatandaşlara yardımcı olmaları söz konusu olabilmektedir.

Belediyelerdeki temel yönetim sorunlarını amaç birliğinin sağlanamaması, karar alma sürecinin etkili ve hızlı işletilememesi, haberleşme ve örgüt içi iletişimden kaynaklanan sorunlar, etkin değişim yönetimi uygulamalarının yapılamaması, örgütsel adalet algısının düşük olması, çalışanların motivasyon eksikliği ve performans düşüklüğü şeklinde sıralamak mümkündür. Uygulamalara bakıldığında, stratejik plan ve performans programının hazırlanması sürecinin yeterince katılımcı bir şekilde yürütülememesi sonucunda belediye çalışanlarının sürece katılamamasının yanında, belediye yöneticilerinin de söz konusu çalışmaların anlam ve önemini yeterince algılayamadıkları düşünülmektedir. Bu nedenle, gerek çalışanların gerekse de yöneticilerin kurumsal amaç ve hedeflere bağlılığının sağlanması zorlaşmaktadır. Belediyelerde haberleşmenin hiyerarşik kanallar üzerinden ve yönetimce belirlenmiş esaslara göre gerçekleşmesi, kamu çalışanlarının değişime kapalı olmaları, dışarıdan gelen değişim girişimlerini engellemeye çalışmaları, karşılaşılan sorunlara çözüm bulma yöntemi olarak önceki uygulamalara bağlı kalınması, sorunların bir üst makama devredilmesi, siyasal olmaları ve bu nedenle de çalışanların hata yapmaktan korkmaları, mevzuatla belirlenmiş usul ve kurallar dışına gerekli olsa bile çıkmayı göze alamamaları, çalışanların inisiyatif kullanmaktan çekinen, şüpheli ve değişime kapalı olmalarına yol açmaktadır. Doğası gereği siyasi kuruluşlar olmaları nedeniyle de, bazı durumlarda adam kayırmacılık ve himayeci davranışlar görülmekte, bu durum da çalışanların örgütsel adalet algısını olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca, günümüzde büyük ölçüde sözleşmeli personel istihdamının mümkün olması da belediyelerde çalışan devlet memurları ile uyumsuzluklara yol açmakta ve sosyal ilişkileri olumsuz yönde etkilemektedir (Bozlağan, 2009:278-279).

Yukarıda kısaca açıklanan nedenlerle, vatandaşlara temel kamu hizmetlerini götüren veya götürülmesini sağlayan en önemli kuruluşlardan biri olan belediyelerde, çalışanların örgütsel vatandaşlık

davranışı göstermelerini sağlamak yönetim anlamında önemli bir gündem maddesi haline gelmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının sağlanabilmesi için ise, belediyelerde görev yapan yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticilerin çalışanların başarılarını takdir etmeleri, onları cesaretlendirmeleri, örnek olmaları, paylaşılan bir vizyon yaratmaları ve örgütün başarısı için gerektiğinde risk alarak, fırsatları değerlendirmeleri gerekmektedir.

### **Kaynakça**

Arslantaş, C.C. ve Pekdemir, I. ( 2007). “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.

Asgari, A., Silong, A.D., Ahmad, A. ve Sama, B.A. (2008). “The Relationship between Transformational Leadership Behaviours, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviours”, *European Journal of Social Sciences*, 6 (4), 140-151.

Aydın, E.Ö. (2009). “Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi”, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

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

Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bass, B.M. ve Riggio, R.E. (2005). *Transformational Leadership* London: Routledge.

Bennis, W. ve Nanus, N. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*, New York: Harper and Row.

Blakely, G.L, Srivastava, A. ve Moorman, R.H. (2005). “The Effects of Nationality, Work Role Centrality, and Work Locus of Control on

Role Definitions of OCB”, *Journal of Leadership and Organizational Studies* 12(1), 103-117.

Bolino, M. C. ve Turnley, W. H. (2005). “The Personal Costs of Citizenship Behaviour: The Relationship between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work–Family Conflict”, *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740–748.

Bozdoğan, R. (2009). “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı ve Belediyelerde Yönetim Sorunu”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 56, 262-285.

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

Champy, J. (1995). *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership*, New York: Harper Business.

Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1998) *Charismatic Leadership in Organizations*, Sage Publications.

Demirci, M.K. (1999). “Önderlik Kuramları ve Dönüşümcü Önderlik İlişkisi”, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Kütahya.

Finkelstein, A. M. (2006). “Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behaviour: Motives, Motive Fulfilment and Role Identity”, *Social Behaviour and Personality*, 34, 603-616.

George J.M. ve Jones, G.R. (1997). “Organizational Spontaneity in Context”, *Human Performance* 10(2): 153-170.

Hammer, M. ve Champy, J. (1993) *Reengineering the Business Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York: Harper Collins.

House, R.J. (1977). “A 1976 Theory of Charismatic Leadership” in *Leadership: the Cutting Edge* edited by James G. Hunt and Lars L. Larson, Carbondale, Illinois: Southern Illinois Press.

Karaaslan, A., Özler, D. ve E., Kulaklıoğlu, A. E. (2009). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 11 (2), 135-160.

Kauzes, J. M. ve Posner, B. Z. (2001). *Leadership Practices Inventory*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.

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

Lee, K., ve Allen N.J. (2002). “Organizational Citizenship Behaviour and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions”, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.

Meindl, J.R. (1990). “On Leadership: An Alternative Conventional Wisdom” in *Research in Organizational Behaviour*, B.M. Staw and L.L. Cummings (eds) Greenwich, CT: JAI Press.

McNeely, B.L. ve Meglino, B.M. (1994). “The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behaviour: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behaviour”, *Journal of Applied Psychology*, 79(6): 836-844.

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

Peters, T. ve Austin, N. (1985). *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*, New York: Random House.

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

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

Schechter, A. F., ve Amos S E. (2006). “The Relationship between Transformational Leadership, Meaning and Organizational Citizenship Behaviour”, *Management Dynamics*, 15(4), 2-16.

Schnake, M.E. ve Dumler, M.P. (2003). “Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3): 283-30.

Van Dyne L., Cummings, L.L. ve McLean P.J. (1995). “Extra-role Behaviours: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (a Bridge over Muddied Waters)”. Cummings, L.L. ve Staw, B.M., (eds) *Research in Organizational Behaviour 17*, Greenwich, CT: JAI Press, 215-285.

Van Wart, M, (2011). *Dynamics of Leadership in Public Service, 2nd edition*, M. E. Sharp.

Tichy, N.M. ve Devanna, M.A. (1986). *The Transformational Leader*, New York: Wiley.

Wang, H., Law, K.S, Hackett, R.D., Wang, D. ve Chen, Z.H. (2005). “Leader-member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers’ Performance and Organizational Citizenship Behaviour”, *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.

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