

Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Relationships among Change Oriented Leadership, Organizational Engagement, and the Organizational Citizenship Behavior

Cemal ZEHİR⁽¹⁾, Ali YAVUZ⁽²⁾

ÖZ: Liderlik, toplumların var olduğu ilk günlerden bu yana yaşamın her alanına girmiştir. Tarih boyunca, en büyük organizasyonlardan en küçüğüne kadar amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi, çoğu zaman liderlik ve lidere endekslenmiştir. Toplumlar, liderleri sayesinde çağın gerektirdiği değişimlere uyum sağlayarak varlıklarını devam ettirebilmişlerdir. Bu çalışmanın amacı; değişim odaklı liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi eğitim sektöründe incelemektir. Bu araştırmaya İstanbul'daki 4 devlet okulunda görev yapan toplam 310 yönetici ve öğretmen katılmıştır. Toplanan veriler AMOS ve SPSS yazılımları kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuç olarak, değişimci liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı düzeyde olumlu ilişki bulunmuş, örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkide aracı rolü bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Abstract: Leadership has been a universal phenomenon and affected organizations and societies of various types throughout history. It is a widely accepted fact that leadership is closely related with organizational effectiveness. As such, organizational leaders play a significant role in the attainment of organizations' goals. Organizations with successful leaders have adapted to changes more easily. The aim of this study is to show the relationships among change oriented leadership, organizational engagement and organizational citizenship behavior. Participants of the study were administrative staff and teachers working at 4 public schools in Istanbul. 310 questionnaires were collected and analyzed through AMOS and SPSS software. A significant positive relationship was found between change oriented leadership and organizational citizenship behavior. Organizational engagement mediated this relationship.

Keywords: Change Oriented Leadership, Organizational Engagement, Organizational Citizenship Behavior.

JEL Classifications: I250

1.Giriş

Değişim hızının yüksek olduğu günümüz dünyasında, örgütlerin yaşamlarını ve gelişmelerini devam ettirebilmeleri gün geçtikçe daha zor bir hâl almaktadır. Değişim hızının yakalanabilmesi ve değişim temposuna ayak uydurulabilmesi için insan kaynaklarının verimli ve etkin bir şekilde yönetebilmesi gerekmektedir. Bu durum ancak, etkin liderler ile mümkün olacaktır.

⁽¹⁾Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü; cemalzehir@gmail.com

⁽²⁾Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; aliyavuz777@gmail.com;

Geliş/Received: 09-05-2016, Kabul/Accepted: 16-10-2017

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD)'nin olumlu sonuçları dikkate alındığında, okullarda öğretmen ve öğrencilerin ÖVD'nin geliştirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin eğitim ve öğrenimleri süresince aldıkları liderlik eğitimlerinin sonucunda gösterdikleri ÖVD ile öğrenci ve okul başarısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren araştırmalar vardır (Allison, Voss, ve Dryer, 2001:282). Allison ve diğerleri (2001) öğrencilerin gösterdiği ÖVD ile akademik başarıları arasında; Dipaola ve Hoy (2005) ve öğretmenlerin gösterdiği ÖVD ve icra edilen sınavların sonucu ile öğrenci başarısı arasında, Esnard ve Jouffre (2008) ise öğrencilerin sergilediği ÖVD ile öğrenciyle ilgili öğretmen değerlendirmesi arasında olumlu ilişkiler tespit etmişlerdir. ÖVD'nin okullarda daha yaygın şekilde uygulanabilmesi için yönetici ve öğretmenlere önemli görevler düşmektedir. Çünkü daha iyi bir okulun ortaya çıkmasında anahtar kişiler başta yöneticiler olmak üzere öğretmenlerdir (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012:13).

Bu araştırmada, değişim odaklı liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kavramsal ilişki kurulmuş ve bu ilişki görgül olarak test edilmiştir. Bu maksatla değişim odaklı liderlik tarzının, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkideki aracı rolü ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

2. Literatür Taraması

2.1. Değişim Odaklı Liderlik

Değişim, bir plan neticesinde veya plansız olarak bir örgütün, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan farklı bir duruma tahavvül etmesidir. Değişim, çağımızın önemli konularından olup, her an gözlediğimiz, yaşadığımız önlenemez bir olgudur. Örgütlerdeki veya kurumsal yaşamda başarı, değişime bağlıdır. Örgütler, değişim ile beraber aynı zamanda gelişir, ilerler ve başarılı olur.

Değişimlerin icra edilmesi esnasında dikkat edilmesi gereken dokuz konu bulunmaktadır: Bunlar; teknolojinin sürekli takip edilmesi, çevreyle uyum, bilginin yönetimi, iş dünyasının incelenmesi, örgütsel bağlılık, örgüt yapıları, kurumun amaçlarının yeniden ele alınması, girişimcilik, iletişim kanallarını sürekli açık tutulması ve çokulusluluktur (Hodgetts, 1997:7). Liderlik ile ilgili çalışmalarda bulunan Yukl (2002), değişim odaklı liderlik boyutunu Michigan Üniversitesinin öne sürdüğü “görev odaklı liderlik” ve “ilişki odaklı liderlik” davranışı boyutlarına ilave ederek üç boyutlu bir liderlik davranışı modeli önermiştir (Özşahin ve Zehir, 2011:50). Değişim odaklı liderliğin özünde, stratejik seviyede alınan kararların geliştirilmesi, örgütün çevresiyle olan iletişiminin sürekli şekilde devam etmesi ve çevresine uyum sağlamasının temini, yeniliklerin artırılması ve ürün ve süreçlerde önemli değişimlerin yapılması vardır. Ayrıca, değişim odaklı liderlik, örgüt kültürünün yeniden ele alınması, vizyon oluşturulması, değişimin icra edilmesi, yenilik ve öğrenmeyi artırıcı davranışlarını kapsar (Yukl, 2002:7).

Değişimci liderlik, insanları değişime doğru hareketlendirme ve organizasyon içinde meydana gelen problemleri durumlarda değişimin tespitini ve yönetimini hedefleyen bir modeldir. Değişim odaklı liderlik kapsamında tespit edilen altı yeteneği ‘change’ kelimesinin açılımı olarak; iletişim kur ve gelişmiş ilişki sağla, otorite ve güçte alçak gönüllülük, kendisi ve etrafındakilere ilişkin farkındalık, kompleks ve dinamik

zorluklarda gemiyi yönet, çeşitli ve yeni perspektifleri kazan, kendini ve takipçilerini harekete geçir, şeklinde değerlendirilebilir (Agard, 2010:377).

Değişim odaklı liderin, izleyicilerinin onu takip etmesi için mutlaka karizmatik bir kişiliğe sahip olmasına ihtiyaç yoktur. Değişimci lider başarılı olmak için, organizasyonda değişim ihtiyacının fark edilmesini sağlamalı, ortak bir vizyon oluşturarak değişimin organizasyon içinde kurumsallaşmasına yönelik faaliyet göstermelidir (Eren, 2011:522). Ekvall (1991); Değişim odaklı liderler sayesinde çalışanlar, değişim gerekliliğini anlar, kendilerini memnun ve adanmış hissederler. Çünkü değişim odaklı liderler kendilerinin mesleği ve gelecekteki kariyerlerini güven altına alacağını düşünürler. Bu nedenle çalışanlar, fiziksel olarak tüm enerjilerini işlerine vermekte, işlerine odaklanmaları daha kolay olmakta ve işleriyle gurur duyup olumlu duygular beslemektedirler (Skogstad ve Einarsen, 1999:290).

Liderlerin, uygulanacak olan doğru hareket tarzlarını bilmelerinden daha ziyade gerekli olan adımları atabilecek yetenek ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir. Değişimi, istenilen istikamette devam ettirebilmek, değişimci lider özellikleri gerektirmektedir.

2.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı

Özdeşleşme kavramı ilk olarak Freud tarafından 1922 yılında kullanılmıştır. Foote (1951) kişilerin çevrelerindeki olayları tanzim etmek maksadıyla buldukları ortamdaki sosyal grupları, sınıflandırdıkları kişilerle tanımlama amacıyla olduklarını ileri sürmüştür. Bu sınıflandırmanın, kişiler üzerinde olumlu veya olumsuz etkilerinin olabileceğini ve kişilerin ait olduğu sınıfa göre hareket tarzları geliştirdiğini iddia etmiştir. Foote'a göre kişiler, kendilerini çalıştıkları kurumun bir mensubu olarak sınıflandırarak, kurumunun faydası istikametinde çalışmalarına yön verirler (Foote,1951:17).Sosyal hayattaki sınıflama iki amaca hizmet eder. Birincisi, kişinin sosyal ortamı bilinçli olarak sistematik bölümlere ayırmasıdır. İkincisi, sosyal sınıflama bir kişiye sosyal ortam içinde kendini tanımlaması ve yerini bulması için olanak sağlar. Böylece, bireyin kendini bir insan topluluğuna ait olma algısı olarak tanımlanan "özdeşleşme" kavramı ortaya çıkmış olur (Asforth ve Mael, 1989:20). Sosyal kimlik yaklaşımı, sosyal kimlik teorisi ve öz sınıflandırma teorisinin birlikte tanımlanmasından oluşmaktadır (Van Dick, 2001:271). Sosyal kimlik teorisi ve ön sınıflandırma teorisi örgütsel özdeşleşmenin teorik kökenlerinin oluşmasına katkı yapan temel iki teoridir.

Kişilerin çalıştıkları kurumlarında, dört açıdan kurumuyla özdeşleşme içinde olduğu kabul edilebilir. Bireyler; kendi kariyeri, çalışma grubu, örgütün tamamı veya mesleği ile özdeşleşebilir (Van Knippengber ve Schie, 2000:140).Bir üyenin örgütle özdeşleşme seviyesi, kişinin kendi benliğinin örgüt üyeliğe bağlanma derecesini yansıtır. Bireylerin örgütsel özdeşleşme seviyesi kuvvetli ise kurumuna yönelik olarak olumlu duygular besler ve kalıcı davranışlar sergiler. Kişiler, kurumuyla ilgili konulardan bahsederken sürekli ön plana kurumunu çıkarıyor ve kendini anlatırken kurumun bir çalışanı olmaktan mutlu olduğunu vurguluyorsa çalıştığı kurumla özdeşleşmiş olduğu söylenebilir (Duttan, Dukerich, ve Harquail, 1994:242). Örgütsel özdeşleşme, kişilerin çalıştıkları kurum ile kendisi arasında bir duygusal bağ olarak ifade edilebilir. Bu duygusal bağ, kişilerin çalıştıkları kuruma ait belirli özellikleri kendi özellikleri olarak benimsediği zaman ortaya çıkar. Kişiler kendilerini çalıştıkları kurumla bir hissederler (Read, 2001:1270).

Örgütsel özdeşleşme unsurları, bireyler arasında dört şekilde farklılık göstermektedir. Bunlardan birincisi; çoğul özdeşleşme, bireyin örgüt içindeki bütün düzeylerde özdeşleşmesidir. İkincisi; alt grup özdeşleşme, çalıştığı grup veya takımla güçlü ancak üstlerine karşı az özdeşleşmesidir. Üçüncüsü; üst grup özdeşleşme, üstlerine kuvvetli olup çalıştığı grup veya takıma karşı az özdeşleşmesidir. Dördüncüsü ise; özdeşleşmeyenlerdir. Yani her düzeyde zayıf özdeşleşenlerdir (Lipponen, Helkama, ve Olkkonen, 2005:100). Örgütüyle özdeşleşmiş çalışanlar ise; örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görme ve gelişimine destek verme davranışları sergileyeceklerdir (Bolat ve Bolat, 2008b:79). Bu bağlamda araştırma örneklemimizdeki öğretmenin, kendisi mesleğinden memnun, çalıştığı okuldan memnun ve kendi ders anlattığı kısımların başarısıyla mutlu oluyorsa o kurum ile özdeşleşmiş olduğu söylenebilir.

2.3. Değişim Odaklı Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Kahn (1990) özdeşleşmeyi bireyin kendisini, görev davranışlarını gerçekleştirmeye vererek bunlar üzerinden tanımlaması şeklinde açıklamaktadır. Kişiler işiyle ve diğer bireylerle bağlar kurarlar. Fiziksel, bilişsel, duygusal yönleri ile iştedit ve aktif olarak görev yaparlar. Özdeşleşen bireyler enerjilerini; fiziksel, bilişsel ve duygusal çabaya yöneltirler. Bütün benlikleri ile aktif ve tam bir iş performansı sergilerler (Rich, Lepine, ve Crawford, 2010:619). Kahn'a göre (1992) özdeşleşme; kişinin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisini iş rollerini gerçekleştirmek yönünde kullanarak, davranışsal anlamda yatırımda bulunması şeklinde kendini gösterir. Özdeşleşen bireyler, fiziksel özdeşleşim olarak enerjilerini işlerine vererek yoğun bir şekilde ve bütün gücü ile çalışır. Bilişsel özdeşleşim olarak sadece işlerine odaklanırlar, dikkatli davranırlar ve işlerini özenle yaparlar. Duygusal özdeşleşim olarak işlerine ilgi duyarlar, keyif alırlar, gurur duyarlar ve olumlu duygular hissederler (Rich, Lepine, ve Crawford, 2010:619).

Değişim odaklı liderin etkileyici olması, ilişkilere önem vermesi, vizyon aşılması gibi özellikleri sebebiyle örgütsel davranış kavramları ile ilişkisi farklı bağlamlarda pek çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Khuong ve Hoang (2015), denetçiler üzerinde yaptığı çalışmada değişim odaklı liderliğin motivasyon artırıcı etkisini ortaya koymuştur. Skogstad ve Einarsen (1999), değişim odaklı liderlerin takipçilerinin iş tatminleri üzerinde anlamlı etkileri olduğu ampirik bulgulara dayalı olarak iddia ederken, Taş ve Önder (2010) ise aksini söylemektedirler. Yine Skogstad ve Einarsen (1999), çalışmalarında değişim odaklı liderliğin farklı örneklem düzeylerinde örgütsel bağlılığı etkilediğini belirtmektedirler. Moldogaziev ve Silvia (2015) ise örgütsel bağlılığı arzu edilen türü olan duygusal bağlılık üzerinde değişim odaklı liderliğin olumlu sonuçlar doğurduğunu vurgulamıştır.

Literatürde değişim odaklı liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerinin yeteri kadar çalışılmadığı görülmüştür. Buna karşılık dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinin daha yoğun bir şekilde incelendiği gözlenmiştir. Dönüşümcü liderliğin doğasında var olan rutin dışı eylemler, değişimin yönünü belirleme ve bu doğrultuda motive etme (Eisenbach ve diğerleri, 1999) gibi davranış kalıpları bu liderlik tipi ile değişim odaklı liderliğin literatürde birbirine yakın liderlik davranışları olarak görülmesi sonucunu doğurmaktadır. Varolanın ötesini hedefleyen, değişim kurgulayan yapısı ve daha iyi bir gelecek ideale dayanan bir vizyon anlayışına sahip olması sebebiyle pek çok araştırmacı (Yukl ve diğerleri, 2012; Detert ve Burris, 2007) dönüşümcü liderliği değişim odaklı liderliğin bir türü olarak ele almışlardır.

Carasco-Saul ve diğerleri (2014), yaptıkları literatür incelemesi çalışmalarında liderlik türlerinden dönüşümcü liderliğin çalışan özdeşleşmesi üzerindeki etkisinin diğer liderlik türlerine nazaran daha fazla araştırıldığını ortaya koymuşlardır. Literatür incelendiğinde dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkileri olduğu; sağlık (Hayati ve diğerleri, 2014), özel sektör (Popli ve Rizvi, 2015; Zhu ve diğerleri, 2009; Eren ve Titizoğlu, 2014), yüksek öğretim (Turgut ve diğerleri, 2012), mühendisler (Vincent-Hoper ve diğerleri, 2012) gibi farklı örneklem düzeylerinde gösterilmiştir. Ancak yapılan çalışmalarda örgütsel özdeşleşme bütünüyle ele alındığı için liderlik davranışının örgütsel özdeşleşmenin alt boyutlarında nasıl etkilere sahip olduğu incelenmemiştir.

Yukarıda bahsedildiği gibi değişim odaklı liderlik iş tatmini, örgütsel bağlılık ve motivasyon gibi pek çok örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkili bir liderlik türüdür. Dolayısıyla değişim odaklı liderliğin örgütsel özdeşleşmenin fiziksel, duygusal ve bilişsel alt bileşenlerini etkileyip etkilemediğinin araştırılması gereği doğmuştur. Bu çerçeveden hareketle, ilgili araştırma hipotezlerimiz şöyledir;

H₁; Değişim odaklı liderlik fiziksel özdeşleşmeyi pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H₂; Değişim odaklı liderlik duygusal özdeşleşmeyi pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H₃; Değişim odaklı liderlik bilişsel özdeşleşmeyi pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Dennis Organ, Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların kendileri için belirlenen kural ve prosedürlerin haricinde kurumu için herhangi bir ödül beklemezsizin yüklenildiği ve kendi iş tanımlarında olmayan ilave rol davranışı olarak tanımlamıştır (Organ,1988:5). Bireylerin kendileri için belirtilen iş tanımları ve kuralların haricinde örgütü için fazladan çalışması diğer kişiler üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Bu davranışı gören diğer çalışanların da aynı şekilde hareket etmeleri örgüte olumlu olarak yansımaktadır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010:92).

ÖVD'nin anlaşılır olması bakımından biçimsel rol davranışı ve ekstra rol davranışı kavramlarının iyi anlaşılması gereklidir. Biçimsel rol davranışı; iş tanımlarında belirtilmiş görevleri yerine getirme ile ilgili davranışlardır. Ekstra rol davranışları ise; örgütün başarısını artıran, iş tanımlarında belirtilmeyen, gönüllülük esasına dayanan faaliyetlerdir (Bolat, 2008a:119).Örgütsel Vatandaşlık Davranışının boyutları 5 başlık altında incelenebilir. Organ'ın (1988) bunlar; "özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenliktir.

Özgecilik; Çalışma arkadaşlarına örgüt içinde iş ile ilgili konularda yardım eden, destek olan ve karşılaştıkları her türlü sıkıntılarında yardımcı olan bir davranış sergilemeyi ifade eder. Bu ilişkilerde her zaman gönüllülük ön plandadır ve örgütün çıkarına hizmet eder. Başka bir ifadeyle özgecilik; bir kişinin diğer iş arkadaşlarına isteyerek destek sağladığı ve bu davranışı sergilerken herhangi bir beklenti içinde olmadığı davranışlardır (Karadağ ve Mutağçılar, 2009:42). Örneğin; öğretmenin başarısı düşük öğrencilere karşılık beklemeden birebir ders çalıştırması ve ilave zaman ayırması da özgecilik davranışı olarak nitelendirilebilir.

Nezaket; Proaktif düşüncenin temelinde olan nezakete dayalı davranışlar, meydana gelebilecek olayları önceden sezerek önlem almaya yönelik davranışlardır. Bu

maksatla çalışanlar ile diyaloga geçilerek çalışanların zarar görmemesi için ihtiyaç olan konularla ilgili bilgilendirme ve gerekirse uyarıların yapıldığı örgüt faydasına olan davranışlardır (Acar, 2006:14). Örneğin; çalışma arkadaşlarına zarar veren hareketlerden kaçınma, diğer çalışanlara sorun çıkarmama, çalışma arkadaşlarının haklarına zarar vermeme ve çalışma arkadaşlarının görüşlerini alma şeklinde ortaya çıkabilir (Podsakoff, MacKenzie, Paine, ve Bachrach, 2000:563).

Vıcdanlılık; bu davranış boyutu, düşük devamsızlık seviyeleri, işyerinde düzenli çalışma, zamanında işe gelme, herhangi bir hile yapmadan dinlenme zamanlarına riayet etmek ve kurallara uymak gibi davranışlar, buna örnek olarak verilebilir. Organizasyonun performansını geliştirmeye yönelik yeni bakış açısı getirmeyi, işi başarmaya yönelik hevesli olmayı ve aşırı sorumluluk almaya cesaretlendirme gibi davranışlar içerir. Bu boyutla iş görenler, kurumları için iş tanımlarının ötesinde gayret gösterirler (Dipaola ve Hoy, 2009:492).

Centilmenlik; literatürde çok az dikkat çekmiş bir örgütsel davranış boyutudur. Bu boyut, kaçınılmaz zorlukları üstesinden gelme istekliliği ya da işleri şikâyet etmeden üstlenmedir. Kişinin diğerleri ile anlaşma güçlüğü çektiğinde, bundan şikâyet etmemesi ve işler yolunda gitmese bile olaylara karşı olumlu bakış açısını sürdürmesidir. Bireyin, örgüt ya da grup çıkarları için kişisel çıkarlarından vazgeçmesi, kendi fikirleri dikkate alınmasa bile diğerlerinin fikirlerini dinlemesi gibi davranışlardır (Podsakoff, MacKenzie, Paine, ve Bachrach, 2000:563). Diğer arkadaşlarıyla aynı fikri paylaşmasa bile onları dışlamayan, grup çalışmalarında bütünlüğün ve takım ruhunun oluşmasında her türlü fedakarlığı yapan kişidir.

Sivil Erdem; Kişinin, örgütünün devamını sağlamaya ve örgütün en iyi olmasına yönelik gösterdiği davranışlarını içerir. Bu maksatla çevresindeki örgütlerin işleyişi ve politikaları dahil her türlü faaliyetlerini izleyerek kendi örgütüne fayda sağlayıcı hususları not eder. Toplantılara katılarak örgütün gelişmesini ve piyasada rekabet etmesini sağlamaya yönelik fikir beyan eder. Strateji değişikliği dahil her türlü değişim ve yeniliklerin örgüt yararına olacak şekilde oluşması için katkı sağlar. Kısacası, örgüt için en iyiyi yapma yönünde çaba gösterir (Bolat ve Bolat, 2008b:79).

ÖVD örgütlerde arzu edilen bir durumdur ve örgütle özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların standart iş tanımlarında yer almayan ekstra rol davranışları göstermeleri ve ÖVD'ye karşılık gelen mental bir bakış açısı geliştirmesi beklenmektedir (Rich, Lepine ve Crawford, 2010:619). Dışlanma gibi olumsuz durumlarda bile örgütleri ile özdeşleşmiş çalışanların ÖVD gösterebilmeleri mümkün olmaktadır (Wu ve diğerleri, 2016:362). Literatürde yer alan çalışmalar; satışıçılar (Haynie ve diğerleri, 2016), yöneticiler (Rich, Lepine ve Crawford, 2010), mavi yakalı çalışanlar (Karacabey ve İşcan, 2007), sağlık çalışanları (Tokgöz ve Seymen, 2013) gibi farklı örneklerde örgütsel özdeşleşmenin ÖVD üzerinde anlamlı etkileri olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte eğitim sektöründe bu alanda çalışmaların yetersiz olması ve literatürdeki çalışmaların örgütsel özdeşleşmenin fiziksel, duygusal ve bilişsel alt boyutlarını ele almamış olmaları, bizleri eğitim sektörü örnekleminde örgütsel özdeşleşmenin alt boyutlarının ÖVD üzerindeki etkisini araştırmaya yöneltmiştir. İlgili araştırma hipotezleri şu şekildedir;

H4: Fiziksel özdeşleşme örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H₅: Duygusal özdeşleşme örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H₆: Bilişsel özdeşleşme örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

2.5. Değişim Odaklı Liderlik ile ÖVD İlişkisi Arasında Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü

Lider yöneticinin en önemli işlevlerinden biri takipçilerinin örgütsel amaçları maksimize etmek için ekstra rol davranışlarında bulunmasına katkı sağlamaktır. Bu sebepten dolayıdır ki yönetim/örgüt yazınında liderlik davranışları ile takipçilerin ÖVD'leri arasındaki ilişki farklı bağlamlarda incelenmiştir. Literatürde yapılan taramalarda; hizmetkâr liderlik (Bakar ve McCann, 2015), etkileşimci liderlik (Tremblay ve Gibson, 2016), karizmatik liderlik (Zehir ve diğerleri, 2014; Babcock-Roberson ve Strickland, 2010), etik liderlik (Shin, 2012), spiritüel liderlik (Chen ve Yang, 2012), destekleyici liderlik (Euwema ve diğerleri, 2017) ve dönüşümcü liderlik (Lee ve diğerleri, 2013) gibi farklı liderlik türlerinin takipçilerin ÖVD'lerini olumlu bir şekilde etkilediği görülmüştür. Dönüşüm odaklı liderlik ve karizmatik liderlik gibi kavramsal boyutta benzerlik gösteren (Yukl ve diğerleri, 2012) liderlik türlerinin ÖVD ile anlamlı ilişkilerinin bulunması ve değişim odaklı liderliğin taşıdığı takipçileri destekleyici özellikler bu liderlik türünün ÖVD üzerinde etkili olabileceğine işaret etmektedir.

Örgüt ve kurumlarda çalışanların önerilerde bulunması ve bunların uygulanması, iş çevresindeki statükonun değiştirilmesi için arzu edilen bir durumdur. Böylece yeni fikirlere açık olma politikası örgütte önem kazanacak, personelin değişime uyum sağlamasında istekliliğe imkân tanıyacaktır (Seppala, Lipponen, Bardi, Pirttila, Backman, 2012:8). Choi (2007), yaratıcı ortam ve güçlü vizyonun çalışanların değişim için sorumluluğunu ve sosyal güçlendirmesini artırdığını ve bunun da değişim odaklı liderliğin bir sonucu olduğunu vurgulamaktadır. Bunun sonucunda sorumluluk alma, işte yardımlaşma, performansı zenginleştirmeye yönelik davranışlar, değişimin kabullenmesinden dolayı işten ayrılmaların azalması, örgütün başarısını artırmaya yönelik davranışların artacağı söylenebilir (De Dreu ve Nauta, 2009:8). ÖVD'nin içinde barındırdığı bu ekstra rol davranışları değişim odaklı liderlik davranışları ile ortaya çıkarılmalı ve desteklenmelidirler.

Ortega ve diğerleri (2014), sağlık sektöründe yaptıkları çalışmalarında değişim odaklı liderliğin psikolojik güven ve takım performansını olumlu bir şekilde etkilediğini göstermişlerdir. Gil ve diğerleri (2005), değişim odaklı liderliğin takım iklimi aracılığıyla performans ve iş tatminini anlamlı olarak etkilediğini iddia etmektedirler. Moldogaziev ve Silvia (2015) ise değişim odaklı liderliğin çalışanların duygusal bağlılıklarını anlamlı olarak etkilediğini savunmaktadırlar. ÖVD ile yakından ilişkili kavramlar olan performans, güven, tatmin ve bağlılığın değişim odaklı liderlik ile ilişkili olmaları ÖVD ile değişim odaklı liderliğin birbiri ile ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte bu ilişki doğrudan mı yoksa dolaylı yollarla mı olacağı üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur.

Gil ve diğerleri, (2005) ve Khuong ve Hoang (2015) değişim odaklı liderlik ile ÖVD gibi bireysel davranış tarzları ile değişim odaklı liderlik arasında ilişkilerde aracılık etkilerinin incelenmesini önermişlerdir. Babcock-Roberson ve Strickland (2010) ve Breevaart ve diğerleri (2016) ise örgütsel özdeşleşmenin karizmatik ve dönüşümcü

liderlik gibi değişim odaklılığa benzer liderlik tarzları ile ÖVD ve bireysel çıktılar arasındaki ilişkide aracı rolünün olduğu göstermişlerdir. Değişim odaklı liderlik ortak vizyon aşılama ve yüksek motivasyon sağlama gibi özellikleri ile takipçilerin örgütleri ile özdeşleşmelerini sağlayarak onların ÖVD göstermelerine imkan tanıyabilme potansiyeline sahiptir. Buna yönelik araştırma hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir;

H₇: Örgütsel özdeşleşme, değişim odaklı liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

3. Araştırma Metodolojisi

Araştırma verilerinin toplanmasında yüz yüze anket yönteminden faydalanılmıştır. Ölçek geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması ve araştırma ölçeklerini oluşturan soruların öngörülen faktör yapısını oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak için keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ardından araştırma modeli ve ilgili hipotezler yapısal eşitlik modellemesi üzerinden yol (path) analizi ile test edilmiştir. Araştırma modeli şekil 1 sonuçları ile birlikte gösterilmiştir.

3.1. Örneklem ve Kullanılan Ölçekler

Ankete 4 kamu okulunda görev yapan toplam 310 öğretmen ve yönetici katılmıştır. Bu katılımcıların %45,7'si üniversite, %51,3'ü yüksek lisans, %2,7'si doktora derecesine sahiptir. Katılımcıların %69,9'u 1-10 yıl, % 29,2 'si 11-20 yıl, %9,4'ü 20 yıl ve üstü bu kurumda çalışmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerden değişim odaklı liderlik Yukl (2002), örgütsel vatandaşlık davranışı Padsakoff ve MacKenzie (2000) ve örgütsel özdeşleşme ölçeği Rich, Lepine ve Crawford (2010) tarafından geliştirilmiştir.

3.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirlikleri

Ölçekleri oluşturan değişkenlerin teorik olarak ön görülen faktör bileşenine ayrılıp ayrılmadığını tespit etmek üzere keşifsel faktör analizi (KFA) uygulanmıştır. Ölçek soru sayıları dikkate alınarak araştırma değişkenleri bağımsız değişkenler (Değişim Odaklı Liderlik, Fiziksel Özdeşleşme, Duygusal Özdeşleşme, Bilişsel Özdeşleşme) ve bağımlı değişkenler (Özgeçilicilik, Nezaket, Vicdanlılık, Centilmenlik ve Sivil Erdem) olarak iki farklı grupta analize tabi tutulmuştur. Keşifsel faktör analizinde temel bileşenler analizi ve promax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri bağımsız değişkenler modeli için 0,95, bağımlı değişkenler modeli için 0,937 ile arzu edilen düzey olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin de 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca anti-image correlation matrisindeki köşegen değerlerine bakılmış ve bu değerlerin olması gerektiği gibi 0,5'in üzerinde olduğu görülmüştür. Buna göre örneklem verisinin faktör analizine uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

Keşifsel faktör analizinde faktör yükleri alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,5 olarak kabul edilmiştir. Bütün değişkenlerin Communality değerleri 0,5 in üzerinde çıkmıştır. Bağımlı değişkenler modelinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket ve vicdanlılık ile centilmenlik ve sivil erdem faktörleri katılımcılar tarafından birlikte algılanmış ve bu sebeple toplamda üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır (Tablo 3). Faktörlerin içsel tutarlılıklarının ölçülmesinde Cronbach's Alpha değeri kullanılmış olup, her bir faktörün Cronbach's

Alpha değeri 0,7'nin üzerinde çıkmıştır. Buna göre faktör yapılarının içsel tutarlılıklarının olduğu ortaya çıkmıştır.

KFA sonuçlarının doğrulanması, araştırma ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlerinin analiz edilmesi için Maximum Likelihood tahmin yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Modifikasyon indisleri incelenmiş ve aynı faktördeki yüksek modifikasyon değerine sahip hata değerleri kovaryans ile birleştirilmiştir. Bu durumda uyum iyiliği indeksi değerleri bağımsız değişkenler modeli için $X^2/df = 1,974$ ($p < 0.001$), $GFI=0,868$, $TLI=0,945$ $CFI=0,951$, $PNFI=0,810$, $RMSEA=0,056$, bağımlı değişkenler modeli için ise $X^2/df = 2,381$ ($p < 0.001$), $GFI=0,896$, $TLI=0,929$ $CFI=0,939$, $PNFI=0,771$, $RMSEA=0,067$ olmuştur. Sonuç olarak uyum iyiliği indekslerinin istenen düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır (Hu ve Bentler,1999:55), (Schumacker ve Lomax, 2012).

Tablo 1. DFA Model Uyum iyiliği Değerleri

Bağımsız Değişkenler Modeli	4 Faktör 27 Değişken	$X^2/df = 1,974$, $GFI=0,868$, $TLI=0,945$ $CFI=0,951$, $PNFI=0,810$, $RMSEA=0,056$,
Bağımlı Değişkenler Modeli	3 Faktör 28 Değişken	$X^2/df = 2,381$, $GFI=0,896$, $TLI=0,929$ $CFI=0,939$, $PNFI=0,771$, $RMSEA=0,067$

Tüm faktör yükleri teorik olarak öngörülen faktör yapısında istatistiki olarak anlamlı (Bagozzi, Yi, ve Phillips, 1991:421) ve yapı bazında faktör yükleri ortalamaları 0,7 den yüksek olduğu için (Hair, Black , Babin, ve Anderson, 2010) yakınsak geçerlik, model uyum iyiliği indeksleri iyi bir seviyede olduğu için tek boyutluluk (unidimensionality) (Anderson ve Gerbing, 1988:411) sağlanmıştır.

Tablo 2. Bağımsız Değişkenler Faktör Analizleri

Faktör	Madde	Faktör Yükleri		Geçerlik ve Güvenilirlik Değerleri
		KFA	DFA	
Değişim Odaklı Liderlik	a21	,692	,712	Cronbach α ; 0,960
	a22	,726	,720	SCR; 0,960
	a23	,762	,749	AVE; 0,648
	a24	,800	,815	
	a25	,843	,817	
	a26	,855	,815	
	a27	,819	,807	
	a28	,868	,845	
	a29	,852	,834	
	a30	,840	,808	
	a31	,849	,841	

	a32	,889	,873	
	a33	,812	,811	
Fiziksel Özdeşleşme	c7	,742	,789	Cronbach α ; 0,897
	c8	,798	,734	SCR; 0,894
	c9	,851	,688	AVE; 0,586
	c10	,900	,843	
	c11	,752	,800	
	c12	,642	,728	
Duygusal Özdeşleşme	c13	,746	,772	Cronbach α ; 0,875
	c14	,630	,815	SCR; 0,868
	c16	,850	,740	AVE; 0,568
	c17	,873	,715	
	c18	,684	,721	
Bilişsel Özdeşleşme	c21	,568	,812	Cronbach α ; 0,827
	c22	,846	,730	SCR; 0,828
	c24	,644	,810	AVE; 0,616

$X^2/df = 1,974$ ($p < 0,001$), $GFI = 0,868$, $TLI = 0,945$, $CFI = 0,951$, $PNFI = 0,810$, $RMSEA = 0,056$

Tüm maddeler $p < 0,001$ güven düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.

Notlar: (i) Temel Bileşenler Analizi ve Promax Rotasyonu

(ii) $KMO = 0,950$, Bartlett Testi; $p < 0,001$ (iii) Toplam Açıklanan Varyans (%); 69,190

Tablo 3. Bağımlı Değişkenler Faktör Analizleri

Faktör	Madde	Faktör Yükleri		Geçerlik ve Güvenilirlik Değerleri
		KFA	DFA	
Özgecilik	b1	,790	,656	Cronbach α ; 0,885
	b2	,723	,772	SCR; 0,884
	b3	,727	,794	AVE; 0,562
	b4	,755	,767	
	b5	,796	,728	
	b7	,773	,771	
	Nezaket ve Vicdanlılık	b8	,504	,787
b9		,529	,783	SCR; 0,865
b10		,736	,778	AVE; 0,521
b12		,798	,516	
b13		,714	,727	
b15		,637	,703	

Centilmenlik ve Erdem	b17	,566	,674	Cronbach α ; 0,860
	b18	,809	,641	SCR; 0,862
	b19	,617	,697	AVE; 0,511
	b22	,791	,720	
	b23	,698	,762	
	b24	,802	,784	

$\chi^2/df = 2,381$ ($p < 0.001$), $GFI = 0,896$, $TLI = 0,929$, $CFI = 0,939$, $PNFI = 0,771$, $RMSEA = 0,067$

Tüm maddeler $p < 0,001$ güven düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.

Notlar: (i) Temel Bileşenler Analizi ve Promax Rotasyonu

(ii) $KMO = 0,937$, Bartlett Test; $p < 0.001$

(iii) Toplam Açıklanan Varyans (%); 62,482

Faktör yapılarının güvenilirliklerini test etmek için AVE (Average Variance Extracted) (Fornell ve Larcker 1981) ve SCR (Scale Composite Reliability) (Bagozzi ve Yi, 1988:74) değerleri kullanılmıştır. AVE değeri 0,5'in CR değeri ise 0,7'nin üzerinde olduğu zaman ilgili faktörün geçerlik ve güvenilirliğinin sağlandığını söylemek mümkün olmaktadır (Bagozzi ve Yi, 1988:74). Araştırma faktörlerine ait AVE ve SCR değerleri yukarıda yer almaktadır. Buna göre faktörlerin geçerlik ve güvenilirliklerinin istenen düzeyde olduğu ortaya konulmuştur. Faktör sorularını oluşturan değişkenlerin aritmetik ortalamaları alınarak ilgili faktörleri temsil eden yeni değişkenler oluşturulmuştur. Faktör değişkenlerinin korelasyonları Tablo 4'de yer almaktadır. Buna göre değişkenler arası ilişkilerin yeterli düzeyde ve istatistiki olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 4. Korelasyon Analizi

Faktörler	1	2	3	4	5	6
1. Fiziksel Özdeşleşme	1					
2. Duygusal Özdeşleşme	,577**	1				
3. Bilişsel Özdeşleşme	,642**	,655**	1			
4. ÖVD Özgecilik	,566**	,559**	,483**	1		
5. ÖVD Centilmenlik ve Sivil Erdem	,556**	,569**	,547**	,554**	1	
6. ÖVD Nezaket ve Vicdanlılık	,637**	,537**	,465**	,747**	,539**	1
7. Değişim Odaklı Liderlik	,399**	,471**	,406**	,526**	,527**	,368**

Tüm korelasyon değerleri $p < 0.01$ güven düzeyinde anlamlıdır.

3.3. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Bu çalışmada hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi yöntemine dayanan yol analizi tekniği kullanılmıştır. ÖVD'yi oluşturan üç değişken bir gizil değişkene bağlanarak araştırma bağımsız değişkenlerinin ÖVD üzerindeki etkileri bütüncül olarak incelenmiştir.

Yol analizi Model 2 sonuçlarına göre değişim odaklı liderlik fiziksel özdeşleşmeyi (β ; 0.399, $p<0.001$), duygusal özdeşleşmeyi (β ; 0.471, $p<0.001$) ve bilişsel özdeşleşmeyi (β ; 0.406, $p<0.001$) pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Buna göre H_1 H_2 H_3 hipotezleri desteklenmiştir. Bununla birlikte, fiziksel özdeşleşme (β ; 0.426, $p<0.001$) ve duygusal özdeşleşme (β ; 0.307, $p<0.001$) ÖVD'yi pozitif ve anlamlı olarak etkilerken bilişsel özdeşleşmenin ÖVD'yi etkilemediği ortaya çıkmıştır. Bu sebepten H_4 H_5 desteklenirken H_6 desteklenmemiştir.

Tablo 5. Hipotez Testleri

	Model 1	Model 2			
	ÖVD	Fiziksel Özdeşleşme	Duygusal Özdeşleşme	Bilişsel Özdeşleşme	ÖVD
Değişim Odaklı Liderlik	0.570*** (10.810)	0.399*** (7.638)	0.471*** (9.376)	0.406*** (7.808)	0.313*** (6.364)
Fiziksel Özdeşleşme					0.426*** (7.241)
Duygusal Özdeşleşme					0.307*** (5.120)
Bilişsel Özdeşleşme					0.084 (1.398)

Model Uyum İyiliği Değerleri;

Model 2; $X^2/df = 5,897$, $GFI=0,966$, $TLI=0,910$, $CFI=0,970$, $NFI=0,965$, $SRMR=0,028$

Model 1; $X^2/df = 2,556$, $GFI=0,922$, $TLI=0,951$, $CFI=0,957$, $PNFI=0,808$, $SRMR=0,037$

Standardize yükler ve parantez içinde t tablo değerleri raporlanmıştır. *** $p<0.001$

Örgütsel özdeşleşme boyutlarının olası aracılık etkilerinin incelenmesi için Baron ve Kenny (1986) ile Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen yol analizine dayalı bir dizi regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 5). Aracı değişkenlerin modele dahil edilmediği Model 1'e göre değişim odaklı liderlik ÖVD'yi pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir (β ; 0.57, $p<0.001$).

Aracı değişkenler model dahil edildiğinde (Model 2) bağımsız değişken olan değişim odaklı liderliğin bağımlı değişken olan ÖVD üzerindeki etkisi ortadan kalkmayıp önemli ölçüde azalmıştır (β ; 0.313, $p<0.001$). Baron ve Kenny (1986) ya göre kısmi aracılık etkisinden söz etmek mümkündür fakat bu etki fiziksel ve duygusal özdeşleşme yoluyla gerçekleşmiş olup, bilişsel özdeşleşme ÖVD'yi etkilemediği için aracılık rolünde etkisi bulunmamaktadır.

Aracılık etkisinin geçerliliği ölçmek için "Bootstrap" yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde fiziksel ve duygusal özdeşleşme değişkenlerinin ÖVD değişkeni üzerindeki dolaylı etkisi ayrı ayrı araştırılmıştır (Preacher ve Hayes, 2008). Yüzde 95 güven düzeyinde anlamlı dolaylı etkilerin (fiziksel özdeşleşme yolu ile $\beta=0,183$; $p<0,001$; duygusal özdeşleşme yolu ile $\beta=0,154$; $p<0,001$) varlığı sebebiyle her iki özdeşleşme değişkeni üzerinden de aracılık etkisinin geçerli olduğu görülmüştür (Tablo 6).

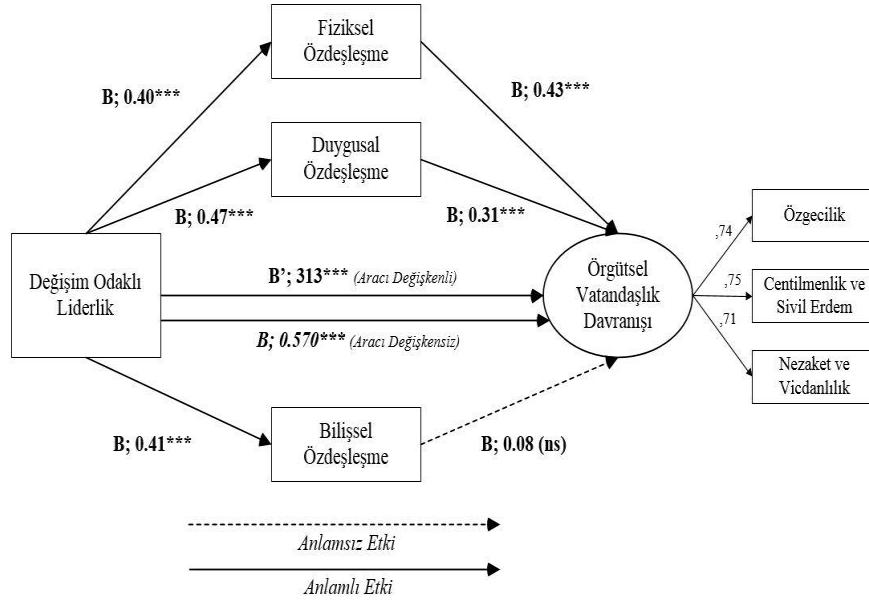
Tablo 6. Dolaylı Etkilerin Araştırılması

Değişkenler				Güven Aralıkları	
Bağımsız	Aracı	Bağımlı	Standardize β	Düşük	Yüksek
Değişim Odaklı Liderlik	Fiziksel Özdeşleşme	ÖVD	0.183***	0.120	0.259
Değişim Odaklı Liderlik	Duygusal Özdeşleşme	ÖVD	0.154***	0.099	0.223

5000 Bootstrap Örnekleme, %95 Güven Düzeyi, ***p<0.001

Bu sonuçlara göre duygusal ve fiziksel özdeşleşmenin değişim odaklı liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. H₇ kısmen desteklenmiştir.

Araştırma hipotez sonuçları ve ilgili ilişkileri gösteren aynı zamanda araştırma modelimiz Şekil 1 aşağıda yer almaktadır.

**Şekil 1. Araştırma Modeli**

4. Bulgular ve Tartışma

Değişim odaklı liderler, örgüt kültürünün yeniden ele alınması, vizyon oluşturulması, değişimin icra edilmesi, yenilik ve öğrenmeyi artırıcı davranışlar sergilerler (Yukl, 2002:7). Bu nedenle takipçilerinin örgütle özdeşleşmelerini ve örgüt amaçlarına hitap eden ÖVD geliştirmelerini sağlama potansiyeline sahiptirler. Bu bağlamda yapılan çalışmamızda değişim odaklı liderliğin; fiziksel özdeşleşmeyi, duygusal özdeşleşmeyi ve bilişsel özdeşleşmeyi pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu zamana kadar yapılan yazın çalışmalarında bu konuya yönelik çok az araştırma mevcut olup, doğrudan ilişkiyi gösteren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak dönüşümcü liderliğin özdeşleşme üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda (Hayati ve diğerleri, 2014; Popli ve Rizvi, 2015; Zhu ve diğerleri, 2009; Eren ve Titizoğlu, 2014; Turgut ve diğerleri, 2012; Vincent-Hoper ve diğerleri, 2012) elde edilen bulgulara benzer şekilde dönüşümcü liderlikte olduğu gibi değişim odaklı liderlik örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir. Bu bulgulara ek olarak bu çalışmada değişim odaklı liderliğin örgütsel özdeşleşmenin fiziksel, duygusal ve bilişsel alt boyutlarını da etkilediği gösterilmiş ve bu bağlamda yazına katkı da bulunulmuştur.

Bu araştırma sonucunda; duygusal ve fiziksel özdeşleşme ile ÖVD arasındaki anlamlı ilişki olduğu, ancak bilişsel özdeşleşmenin ÖVD ile ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç genel olarak özdeşleşmenin ÖVD üzerinde etkili olduğunu söyleyen (Wu ve diğerleri, 2016, Rich ve diğerleri, 2010; Karacabey ve İşcan, 2007; Tokgöz ve diğerleri, 2013) araştırmacıların bulgularını desteklerken Zhong ve diğerleri (2015), çalışmalarının aksini iddia etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanlarda duygusal özdeşleşme ve fiziksel özdeşleşme arttıkça sergileyecekleri ÖVD'leri de artacaktır. Bu bağlamda yöneticilerin, çalışanların ÖVD sergilemelerini sağlamalarının bir yolu da çalışanların duygusal özdeşleşmelerini artıracak insan kaynakları uygulamalarına öncelik vermeleridir. Yöneticiler, çalışanların duygusal özdeşleşmelerini artırarak ÖVD sergilemelerini sağlamak için, öncelikle çalışana değer vermeli ve işlerine karşı olumlu duygular hissetmelerini sağlamalıdır. Ayrıca fiziksel özdeşleşimin artırılmasına yönelik olarak, çalışma ortamı daha cazip hale getirilmelidir. Duygusal ve fiziksel özdeşleşmesi artan iş görenlerin ÖVD sergileme eğilimleri artacak, işlerinden keyif alacak ve enerjilerinin çoğunu işlerine adayacaklardır (Rich, Lepine, ve Crawford, 2010:619).

Çalışmanın en önemli bulgularından biri de değişim odaklı liderliğin; yapılan analizler neticesinde, örgütsel vatandaşlık davranışını duygusal ve fiziksel özdeşleşme aracılığıyla pozitif yönde anlamlı olarak etkilemesidir. Bu durum Babcock-Roberson ve Strickland (2010), Breevaart ve diğerleri (2016) gibi araştırmacıların bulguları ile benzerlik gösterir niteliktedir. Bu durum, örgütsel özdeşleşmenin değişim için liderliğe duyulan ihtiyacı ve liderin sorumluluğunu azalttığını, buna mukabil liderin işini kolaylaştırarak değişimin başarı şansını artırdığı biçiminde değerlendirilebilir.

5. Sonuç

Değişimin eğitim dâhil her alanda yüksek bir hızla kendini gösterdiği günümüz şartlarında örgüt ve kurumların, çalışanlarının buna adapte olmasını ve değişime yön verebilmek için ekstra rol davranışlarına bulunmalarını sağlamaları gittikçe zorlaşmaktadır. Bu noktada örgüt ve kurumları ile özdeşleşmiş çalışanların varlığı değişime yön veren liderlerin ve yöneticilerin aşırı derecede önem verdiği bir konu

olmuştur. Bağlamını değişim çerçevesinde çizdiğimiz bu çalışmanın amacı; eğitim ve öğretim kurumunda, performans ve öğretimin daha kaliteli hale getirilmesini sağlamak için uygulanacak değişim odaklı liderlik tarzının, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemektir.

Değişim odaklı liderliğin; yapılan analizler neticesinde, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Ancak, aracı değişken olarak örgütsel özdeşleşme modele dâhil edildiğinde, değişim odaklı liderliğin ÖVD üzerindeki etkisi ortadan kalkmayıp önemli ölçüde azaldığı tespit edilmiştir. Bundan dolayı, örgütsel özdeşleşmenin değişim odaklı liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre kurumlarda değişimci liderler örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını etkilemektedirler. Değişimci Liderler örgütsel özdeşleşmeye önem verirlerse örgütsel vatandaşlık davranışını daha fazla ortaya çıkacaktır. Böylece çalışanların örgütleri lehine daha fazla fedakarlık yapmasına katkıda bulunacaklardır. Değişim odaklı liderler, örgütlerde değişimi başlatmadan önce çalışanların enerjisinin çoğunu işe vermesini, işine karşı olumlu duygular beslemesini ve tamamen işlerine odaklanmasını sağlayacak bir vizyon oluşturmalıdır. Değişim odaklı liderlerin, öncelikli olarak örgütsel özdeşleşmeyi sağlayarak değişimi gerçekleştirmesi durumunda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının çok daha ileri sevide olacağı değerlendirilmektedir.

Çalışma kesitsel bir çalışma olduğu için belirli bir örneklem dâhilinde ele alınmıştır. Aynı çalışmanın özel okullarda, ticari işletmelerde de uygulanması halinde, kuramsal yapının ortaya çıkarılması ve daha genelleştirici sonuçların elde edilmesinin mümkün olabileceği değerlendirilmektedir. Aynı zamanda görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik uygulamalarının da ölçülmesi halinde, verilen eğitimlerin yönetici ve öğretmenler üzerinde etkisinin ölçülmesinde daha isabetli sonuçlar elde edilebileceği öngörülmektedir. Literatür incelendiğinde, konuyla ilgili çok az çalışmanın olması nedeniyle, 3 liderlik tarzının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesinin literatüre katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir. İlgili kamu okullarının, bilişsel özdeşleşme davranışının boyutlarını geliştirmeye yönelik olarak, eğitim ve öğretimlerini gözden geçirmesiyle örgütsel vatandaşlık davranışının daha da üst seviyelere çıkabileceği değerlendirilmektedir.

6. Referanslar

- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1) 1-14.
- Agard, K. A. (2010). *Leadership in Nonprofit Organizations: A Reference Handbook*. California:Sage Publications, 917-984.
- Allison, B. J., Voss, R. S. ve Dryer, S. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288.
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social Identity Theory and The Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 1-27.

- Babcock-Roberson, M. E. ve Strickland, O. J. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal Of Psychology*, 144(3), 313-326.
- Bakar, H. A. ve McCann, R. M. (2015). The Mediating Effect of Leader–Member Dyadic Communication Style Agreement on the Relationship Between Servant Leadership and Group-Level Organizational Citizenship Behavior. *Management Communication Quarterly*, 30(1), 32-58.
- Bolat, T. (2008a). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008b). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19),79.
- Bagozzi, R. P. ve Yi, Y. (1988). On The Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y. ve Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Derks, D. (2015). Who Takes The Lead? A Multi-Source Diary Study on Leadership, Work Engagement, and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*,30(7), 775-770.
- Choi, J. N. (2007). Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: Effects of Work Environment Characteristics and Intervening Psychological Processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 467-485.
- Chen, C. Y. ve Yang, C. F. (2012). The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 107-114.
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dipaola, M. F., Da C. N. ve Paula, M. M. (2009). Organizational Citizenship Behaviors in American and Portuguese Public Schools. *Journal of Educational Administration*, 47(4), 492.
- Dipaola, M. F. ve Hoy, W. K. (2005). Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students. *High School Journal*, 88(3), 35-45.
- Duttan, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C.V. (1994). Organizational İmages and Member İdentification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-242.
- De Dreu, C. K. W. ve Nauta, A. (2009). Self-Interest and Other-Orientation in Organizational Behavior: Implications For Job Performance, Prosocial Behavior, and Personal Initiative. *Journal of Applied Psychology*, 94, 913-926.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, M. Ş. Ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (27), 275-303.
- Ekvall, G. (1991). Change-Centred Leaders: Empirical Evidence of A Third Dimension of Leaders. *Leadership and Organization Devolepment Journal*, 12, 18-23.
- Eisenbach, R., Watson, K. ve Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in The Context of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89.
- Esnard, C. ve Jouffre, S. (2008). Organizational Citizenship Behavior: Social Valorization Among Pupils and The Effect on Teachers' Judgments. *European Journal of Psychology of Education*, 13(3), 255-274.

- Euwema, M. C., Wendt, H. ve Van Emmerik, H. (2007). Leadership Styles and Group Organizational Citizenship Behavior Across Cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1035-1057.
- Foot, N. N. (1951). Identification As The Basis For A Theory of Motivation. *American Sociological Review*, 16, 17-19.
- Fornell, C. ve David, F. L. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 266, 39-50.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M. ve Barrasa, A. (2005). Change-Oriented Leadership, Satisfaction and Performance in Work Groups: Effects Of Team Climate and Group Potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 312-328.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Hayati, D., Charkhabi, M. ve Naami, A. (2014). The Relationship Between Transformational Leadership and Work Engagement in Governmental Hospitals Nurses: A Survey Study. *SpringerPlus*, 3(1), 1.
- Haynie, J. J., Mossholder, K. W. ve Harris, S. G. (2016). Justice and Job Engagement: The Role of Senior Management Trust. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 889-910.
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria For Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternative. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Karabey, C. N. ve İşcan, Ö. F. (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2).
- Karadağ, E. ve Mutafçılar, I. (2009). Pro-Sosyal Davranış Ekseninde Özgeçicilik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(41), 42.
- Khuong, M. N. ve Hoang, D. T. (2015). The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(4), 210.
- Lindell, M. ve Rosenqvist, G. (1992). Management Behaviour Dimensions and Development Orientation. *Leadership Quarterly*, 3, 355-377.
- Lipponen, J., Helkama, K. ve Olkkonen, M. (2005). Predicting The Different Profiles of Organizational Identification: A Case of Shipyard Subcontractors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 97-112.
- Moldogaziev, T. T. ve Silvia, C. (2015). Fostering Affective Organizational Commitment in Public Sector Agencies: The Significance of Multifaceted Leadership Roles. *Public Administration*, 93(3), 557-575.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Ortega, A., Van den Bossche, P., Sánchez-Manzanares, M., Rico, R. ve Gil, F. (2014). The Influence of Change-Oriented Leadership and Psychological Safety on Team Learning in Healthcare Teams. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 311-321.
- Özşahin, M. ve Zehir, C. (2011). Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performans İlişkisi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 50.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and

- Empirical Literature and Suggestions For Future Research. *Journal of Management*, 3(26), 133-563.
- Popli, S. ve Rizvi, I. A. (2015). Exploring The Relationship Between Service Orientation, Employee Engagement and Perceived Leadership Style: A Study of Managers in The Private Service Sector Organizations in India. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 59-70.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies For Assessing and Comparing İndirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. ve Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents And Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Shin, Y. (2012). CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299-312.
- Skogstad, A. ve Einarsen, S. (1999). The İmportance of A Change-Centred Leadership Style in Four Organizational Cultures. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 289-306.
- Seppala, T., Lipponen, J., Bardi, A. ve Pirttila-Backman, A. M. (2012). Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviour: An İnteractive Product of Openness To Change Values, Work Unit İdentification, and Sense of Power. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 136-155.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2012). *A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling*. New Jersey: Taylor and Francis Library.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi* 43(4), 92.
- Taş, A. ve Önder, E. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(9), 17-30.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tremblay, M. ve Gibson, M. (2016). The Role of Humor in the Relationship Between Transactional Leadership Behavior, Perceived Supervisor Support, and Citizenship Behavior. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23(1), 39-54.
- Turgut, H., Tokmak, İ. ve Güçel, C. (2012). The Effect of Transformational Leadership on Organizational İdentification and Perceived Corporate Reputation: A University Sample. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(2), 245-254.
- Van Dick, R. (2001). Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research From Social and Organizational Psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 269-271.
- Van Knippenberg, D. ve Schie, E. (2000). Foci And Correlates of Organizational Identification. *Journal Of Organizational Psychology*, 73(2), 140.
- Vincent-Höper, S., Muser, C. Ve Janneck, M. (2012). Transformational Leadership, Work Engagement, and Occupational Success. *Career Development International*, 17(7), 663-682.

- Wu, C. H., Liu, J., Kwan, H. K. ve Lee, C. (2016). Why and When Workplace Ostracism Inhibits Organizational Citizenship Behaviors: An Organizational Identification Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 362.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Yukl, G., Gordon, A. ve Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating A Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Zhu, W., Avolio, B. J. ve Walumbwa, F. O. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group and Organization Management*, 34(5), 590-619.
- Zhong, L., Wayne, S. J. ve Liden, R. C. (2015). Job Engagement, Perceived Organizational Support, High-Performance Human Resource Practices, and Cultural Value Orientations: A Cross-Level Investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 823-844.
- Zehir, C., Müceldili, B., Altındağ, E., Şehitoğlu, Y. ve Zehir, S. (2014). Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Ethical Climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(8), 1365-1375.